

مركز البحوث والدراسات

نموذج بنائي
لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي
في تعزيز فعّالية الأجهزة الحكومية السعودية

إعداد

د. طارق عطية عبدالرحمن

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

نموذج بنائي
لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي
في تعزيز فعّالية الأجهزة الحكومية السعودية

إعداد

د. طارق عطية عبدالرحمن

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

عبدالرحمن، طارق عطية

نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعّالية الأجهزة الحكومية السعودية / طارق عطية عبدالرحمن.

٢٦٨ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٩-٢٧٧-١٤-٩٩٦٠

١- علم الاجتماع الاقتصادي أ. العنوان

ديوي ٣٠١,٥١ ١٤٣٩/٧٦١٣

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٧٦١٣

ردمك: ٩-٢٧٧-١٤-٩٩٦٠

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	١٣
تمهيد	١٣
١/١ موضوع البحث	١٣
٢/١ المشكلة البحثية وأسئلة الدراسة	٢١
٣/١ أهداف البحث	٢٤
٤/١ أهمية البحث	٢٤
٥/١ حدود البحث	٢٥
٦/١ مصطلحات ومفاهيم البحث	٢٦
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	٢٩
تمهيد	٢٩
١/٢ رأس المال الاجتماعي	٢٩
١/١/٢ رأس المال الاجتماعي: النشأة والمفهوم	٢٩
٢/١/٢ أهمية ودور رأس المال الاجتماعي في عملية التنمية والتطوير	٣٥
٣/١/٢ نظرية رأس المال الاجتماعي	٣٨
٢/٢ رأس المال الاجتماعي في السياق التنظيمي	٤٥
١/٢/٢ مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي	٤٥
٢/٢/٢ دور ووظائف رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المنظمات الاجتماعية	٤٩
٣/٢/٢ أبعاد وقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي	٥١
٤/٢/٢ بناء رأس المال الاجتماعي التنظيمي والاستثمار فيه	٥٧
٥/٢/٢ دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية	٦٠
٦/٢/٢ العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:	٦٣
٣/٢ سلوك المواطنة التنظيمية	٦٤
١/٣/٢ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	٦٥

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
٢/٣/٢ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية	٦٨
٣/٣/٢ النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية	٧٢
٤/٣/٢ أنماط وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	٧٤
٤/٢ الفعالية التنظيمية	٨٠
١/٤/٢ مفهوم الفعالية التنظيمية	٨١
٢/٤/٢ النظرية التنظيمية ودراسة الفعالية	٨٦
٣/٤/٢ طرق ومداخل دراسة وقياس الفعالية التنظيمية	٨٨
٤/٤/٢ العلاقة بين مداخل ونماذج دراسة الفعالية التنظيمية	٩٩
٥/٤/٢ مستويات الفعالية التنظيمية	١٠١
٥/٢ الدراسات السابقة	١٠٣
١/٥/٢ الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة السعودية	١٠٣
٢/٥/٢ الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة العربية	١٠٨
٣/٥/٢ الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة الأجنبية	١١٣
٤/٥/٢ التعليق على الدراسات السابقة	١١٨
٦/٢ نموذج الدراسة والفرضيات البحثية	١٢٠
١/٦/٢ نموذج الدراسة	١٢١
٢/٦/٢ فرضيات الدراسة	١٢١
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	١٢٥
تمهيد	١٢٥
١/٣ نوع ومنهج الدراسة	١٢٥
٢/٣ مجتمع وعينة الدراسة	١٢٥
٣/٣ أساليب جمع البيانات	١٣٠
٤/٣ أداة الدراسة	١٣٠
٥/٣ التحقق من كفاءة أداة الدراسة «الاستبانة»	١٣٣

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
١/٥/٣ التحليل العاملي الاستكشافي	١٣٣
١/١/٥/٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي	١٣٥
٢/١/٥/٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	١٣٩
٣/١/٥/٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الفعالية التنظيمية	١٤١
٢/٥/٣ التحليل العاملي التوكيدي «نموذج القياس»	١٤٥
١/٢/٥/٣نموذج القياس لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي	١٤٦
٢/٢/٥/٣ نموذج القياس لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	١٥٥
٣/٢/٥/٣ نموذج القياس لمتغير الفعالية التنظيمية	١٦٢
٦/٣ أساليب معالجة البيانات والتحليل الإحصائي	١٧٤
الفصل الرابع: النتائج البحثية والاجابة عن أسئلة الدراسة	١٧٧
تمهيد	١٧٧
١/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة والخاص بالتعرف على رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	١٧٧
٢/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	١٨٢
٣/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	١٨٦
٤/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع للدراسة والخاص بالتعرف على تأثير بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية)	١٩٢
١/٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للنوع	١٩٢
٢/٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي	١٩٤
٣/٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للعمر	١٩٦
٤/ ٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	١٩٨

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

٥/٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل ٢٠٠
٥/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس للدراسة المتعلق بالتعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ٢٠٢
٦/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال السادس للدراسة المتعلق بالتعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ٢٠٧
٧/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع للدراسة المتعلق بالتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ٢١٠
٨/٤ النموذج البنائي (Structural Model) واختبار التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية ٢١٤
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات ٢٢٣
تمهيد: ٢٢٣
١/٥ نتائج الدراسة ومناقشتها ٢٢٣
١/١/٥ نتائج الدراسة المتعلقة بالمقاييس المستخدمة في الدراسة ومناقشتها ٢٢٣
٢/١/٥ نتائج الدراسة المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة ومناقشتها ٢٢٦
٣/١/٥ نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على متغيرات الدراسة ومناقشتها ٢٣٠
٤/١/٥ نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير رأس المال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية ومناقشتها ٢٣٢

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
٥/١/٥ نتائج تأثير رأس المال الاجتماعي التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية ومناقشتها	٢٣٥
٦/١/٥ نتائج تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية ومناقشتها	٢٣٧
٧/١/٥ التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية	٢٣٨
٢/٥ توصيات ومقترحات الدراسة	٢٣٨
٣/٥ الدراسات المستقبلية المقترحة	٢٤١
المراجع	٢٤٣
ملحق رقم (١): الاستبانة	٢٥٩

قائمة الجداول

جدول رقم	الموضوع	الصفحة
(٢-١)	تطور مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية	٨٧
(٢-٢)	مقارنة بين المداخل والنماذج الأساسية للفعالية التنظيمية	٩٨
(٣-١)	تصنيف الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية حسب القطاعات	١٢٦
(٣-٢)	توزيع عينة الدراسة على القطاعات والأجهزة الحكومية	١٢٧
(٣-٢)	خصائص عينة الدراسة	١٢٩
(٣-٤)	نتائج اختبار (KMO and Bartlet) للمقاييس المستخدمة في الدراسة	١٣٤
(٣-٥)	مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسة بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي	١٣٥
(٣-٦)	مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسة بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية	١٣٩
(٣-٧)	مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسة بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس الفعالية التنظيمية	١٤٢
(٣-٨)	مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لمتغير البعد العلاقاتي	١٤٧
(٣-٩)	مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لمتغير البعد الإدراكي	١٤٩
(٣-١٠)	مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لمتغير البعد البنائي	١٥١
(٣-١١)	صدق وثبات نموذج القياس لمتغير رأس المال الاجتماعي	١٥٥
(٣-١٢)	مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	١٥٧

قائمة الجداول

جدول رقم	الموضوع	الصفحة
(٣-١٣)	مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل	١٥٩
(٣-١٤)	صدق وثبات نموذج القياس لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	١٦١
(٣-١٥)	مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد النظم المفتوحة	١٦٣
(٣-١٦)	مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد الأهداف الرشيدة	١٦٦
(٣-١٧)	مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد العمليات الداخلية	١٦٨
(٣-١٨)	مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد العلاقات الإنسانية	١٧٠
(٣-١٩)	صدق وثبات نموذج القياس لمتغير الفعالية التنظيمية	١٧٢
(٤-١)	رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده الثلاثة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	١٧٨
(٤-٢)	مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	١٨٣
(٤-٣)	مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	١٨٧
(٤-٤)	نتائج اختبار «ت» لعينتين مستقلتين للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً للنوع	١٩٣
(٤-٥)	نتائج اختبار «ت» لعينتين مستقلتين للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً للمستوى الوظيفي	١٩٥
(٤-٦)	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً للعمر	١٩٦

قائمة الجداول

جدول رقم	الموضوع	الصفحة
(٤-٧)	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً للمؤهل العلمي	١٩٩
(٤-٨)	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً لسنوات الخبرة في العمل	٢٠١
(٤-٩)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Kol-mogorov-Smirnov	٢٠٢
(٤-١٠)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	٢٠٤
(٤-١١)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	٢٠٨
(٤-١٢)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	٢١٢
(٤-١٣)	مؤشرات حسن مطابقة للعلاقة السببية بين رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية	٢١٦
(٤-١٤)	نتائج اختبار العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)	٢١٧
(٤-١٥)	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط	٢١٩

قائمة الجداول

جدول رقم	الموضوع	الصفحة
(٤-١٦)	نتائج اختبار العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)	٢٢٠
(٤-١٧)	مربع معاملات الارتباط المتعدد R^2	٢٢١
(٤-١٨)	التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة، لرأس المال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية	٢٢٢

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

شكل رقم	الموضوع	الصفحة
(٢-١)	مدخل القيم المتنافسة	٩٦
(٢-٢)	نموذج الدراسة	١٢١
(٣-١)	مخطط الجذور الكامنة للعوامل المكونة لمقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي	١٣٨
(٣-٢)	مخطط الجذور الكامنة للعوامل المكونة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية	١٤١
(٣-٣)	مخطط الجذور الكامنة للعوامل المكونة لمقياس الفعالية التنظيمية	١٤٥
(٣-٤)	نموذج القياس النهائي لمتغير البعد العلاقاتي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي	١٤٨
(٣-٥)	نموذج القياس النهائي لمتغير البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي	١٥٠
(٣-٦)	نموذج القياس النهائي لمتغير البعد البنائي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي	١٥٢
(٣-٧)	نموذج القياس النهائي لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي	١٥٣
(٣-٨)	نموذج القياس النهائي لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	١٥٨
(٣-٩)	نموذج القياس النهائي لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل	١٦٠
(٣-١٠)	نموذج القياس النهائي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	١٦١
(٣-١١)	نموذج القياس النهائي لبعد النظم المفتوحة	١٦٤
(٣-١٢)	نموذج القياس النهائي لبعد الأهداف الرشيدة	١٦٦
(٣-١٣)	نموذج القياس النهائي لبعد العمليات الداخلية	١٦٨
(٣-١٤)	نموذج القياس النهائي لبعد العلاقات الانسانية	١٧١
(٣-١٥)	نموذج القياس النهائي للفعالية التنظيمية	١٧٣
(٤-١)	نموذج المعادلة البنائية للعلاقة السببية بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية	٢١٥
(٤-٢)	النموذج البنائي للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.	٢١٨

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل بعض الجوانب التي توضح في مجموعها الإطار العام للبحث وهي الجوانب الخاصة بموضوع البحث وتحديد مشكلته، وأهداف البحث وأسئلته ومحدداته، وإيضاح أهمية إجرائه وتحديد المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث.

١/١ موضوع البحث:

نظراً لما يشهده العالم اليوم من تغيرات وتحولات كثيرة وسريعة في تركيبة المجتمعات والمنظمات لا سيما المنظمات والأجهزة الحكومية، نتيجة التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة بالإضافة إلى زيادة رأس المال البشري متمثلاً بالقوى البشرية العاملة في هذه المنظمات والأجهزة الحكومية، ظهرت وتطورت اتجاهات ومفاهيم جديدة في الفكر الإداري المعاصر تؤكد على أنّ نشأة المنظمات ونموها وبقاءها أو انهيارها لا يقتصر فحسب على الجانب التقني في المنظمة، وإنما بما تتبناه وتطبقه من مفاهيم إدارية حديثة تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذا فقد توجهت أنظار الباحثين والمختصين في شتى الحقول العلمية والإنسانية والاجتماعية نحو دراسة هذه المفاهيم مؤكدين أهمية تطبيقها في المنظمات والأجهزة، ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم المواطنة التنظيمية ومفهوم رأس المال الاجتماعي، وهما أداتان من الأدوات التي تستطيع من خلالها المنظمات مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها، وقد أكدت الكثير من الدراسات والبحوث على أن التفاعل بين كل من الجوانب الإنسانية والاجتماعية والتقنية سوف يؤدي إلى تحقيق التوازن في الجوانب التنظيمية للعملية الإدارية مما يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية.

وقد شهد العقدان الماضيان اهتماماً متزايداً بإصلاح القطاع العام، بما في ذلك الأجهزة والمؤسسات الحكومية، في جميع دول العالم لمواجهة تحديات العصر الحديث وأدت إلى تراكم المعرفة. وفي هذا الصدد أشار كابوكو (Kapucu,2006, p.89) إلى أن إصلاح الإدارة

العامــة أصبح الآن ظاهرة عالميــة، لتتمكن الحكومات من التكيف مــع التغير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي السريع، بما في ذلك آثار العولمة.

وهناك شــبه اتفاق بين الباحثين والممارســين على أن إصلاح القطاع العام يبدأ بتحســين فاعلية وأداء الأجهزة الحكومية، وتطوير الموارد البشرية العاملة في هذه الأجهزة، واكتساب ثقة العملاء والمجتمع.

وتُعدُّ الفعالية التنظيمية من أهم المتغيرات التنظيمية التي يهتم بها كلٌّ من الأكاديميين والممارســين على حد سواء، إذ يشــير (Zammuto (1984, p.606 إلى أن موضوع الفعالية التنظيمية للأجهزة والمؤسســات يعد أحد أهــم الموضوعات حيث يعتبرها الباحثون المتغير النهائي والأخير في الدراسات الميدانية. وذكر (Balduck& Buelens (2008, p.3 أن التساؤل الذي يدور حول أي المنظمات تكون أكثر فاعلية عن المنظمات الأخرى، هو تســاؤل أساسي في دراســات وبحوث المنظمات، وأن التحدي الكبــير للتقييم التنظيمي هو تحديد العوامل المهمة التي تستخدم لتمييز المنظمات الفعالة عن المنظمات غير الفعالة.

وتنشأ أهمية دراســة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجــال الأعــمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسســة، حيث يحــرص كل منهم على التعــرف على مســتوى أداء المؤسســة. فالمجتمع حريص على معرفة مســتوى الفعالية في المؤسســات المشــاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتــاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مســتوى التخطيط لإحداث التنمية الإدارية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة، في حــين أن العاملين بالمؤسســة يهتمون بدراســة الفعالية في مؤسســاتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها.

وهناك العديد من العوامل التي توصلت إليها الدراســات السابقة كمحددات للفعالية التنظيميــة والتــي تلعب دوراً مهماً في تحقيقها. وقد أشــار أرياني (Ariani, 2012) إلى أن الفعالية التنظيمية تعد النتيجة الأهم في دراســات كل من رأس المال الاجتماعي وسلوكيات المواطنــة التنظيمية. في حين ذكر نيهان (Nyhan, 2000) أن وجود العلاقات الإيجابية بين العاملين والموظفين في المنظمات والمؤسسات تسهم في إيجاد بيئات مستقرة تحسن الفاعلية والأداء.

كـما ذكـر (Milana & Maldaon, 2015) أن أدبيـات رأس المـال الاجتماعي ترى أن الاختلافـات في الأداء التنظيمي للمنظمات قد ترجع إلى الاختلافات في قدرة هذه المنظمات على خلق واسـتغلال رأس المال الاجتماعي، وأن الميزة التنظيمية يمكن أن تنشـأ من القدرة الجماعيـة للفاعلين في المنظمة على تبـادل وجمع ودمج وتكامل المعرفـة، وأن رأس المال الاجتماعي يمكّن ويسهل جمع وتبادل هذه المعرفة.

وسـلوك المواطنة التنظيمية هي السـلوك الوظيفي الإضافي الذي يفوق توقعات العمل الاعتياديـة، ولا يتم ملاحظته مبـاشرة من قبل نظام المكافآت الرسـمي، ويؤدي إلى زيادة فاعليـة الأداء التنظيمي. وتوجد عدة فوائد لممارسـة سـلوك المواطنـة التنظيمية أوردها الزيـدي (٢٠٠٧م) منهـا: انخفاض معدل دوران العمل لوجود عاملين مكرسـين للعمل في المنظمـة والبقاء فيها لمـدة طويلة، وبناء بيئة أفضل للعمل ضمـن المنظمة، وتقليل حجم المشـكلات ما بين العاملين داخل المنظمة، وتخفيض الكلف في المنظمة ومنها كلف التهيئة والتنشـئة والتدريب وتحقيق أفضل اسـتثمار للوقت، ودعم توجهات الإدارة الحديثة مثل (إدارة الجودة الشاملة، فرق العمل، والإنتاج الآني)، وتعزيز الأداء التنظيمي، وزيادة فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وأشـار العامري (٢٠٠٣) إلى أن كثيراً من الدراسـات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية ذات أهمية كبرى للمنظمات خاصة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها والاسـتخدام الأمثل للمـوارد المتاحة وزيـادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة للاسـتجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكيف العاملين معها. أيضاً توصلت دراسات أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة، وكمية العمل المنجز، وفي تفسـير الباحثين لهذه النتيجة، أشاروا إلى أن هناك عدداً من الأسباب قد تشرح هذه العلاقة منها: أن سـلوك المواطنة التنظيمية يسـاعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسـهم في تنسيق النشـاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب.

كما ذكر محمد وآخرون (Mohammad, Habib& Alias, 2011) أن سـلوك المواطنة

ببعديهـا الموجه نحو الأفراد والموجه نحو المنظمة من المحددات المهمة للفعالية التنظيمية والكفاءة والإنتاجية والأداء العام للمنظمة. وعلى الرغم من ذلك فإن البحوث والدراسـات الخاصة بالعوامل المحددة التي تعزز سـلوك المواطنة التنظيمية في ظل سـياقات تنظيمية مختلفة قليلة ونادرة، لاسـيما في سـياق المنظمات الحكومية، لأنه يتم تنفيذ دور إضافي إلى جانب الدور الرسمي المحدد في الوصف الوظيفي.

وفي المنظـمات المعاصرة، والذي يعد إنجاز المهام والأعـمال من خلال فرق العمل أحد أهم مميزاتها، تكون هناك حاجة مستمرة لتدعيم الموظفين الذين يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية سـواء الموجـه نحو المنظمة أو الموجه نحو زملاء العمـل بما ينعكس إيجاباً على أداء مهامهم بفعاليـة، ولتحقيق ذلك يجب العمل على تطوير رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة وما يتضمنه من ثقة متبادلة وتعاون وعمل جماعي وشبكة علاقات ينتج عنها رغبة الموظفين في تجاوز متطلبات الوظيفية الرسمية من أجل مساعدة بعضهم البعض، وإخضاع مصالحهم الفردية لمصلحة المنظمة، والاهتمام الحقيقي بأنشـطة المنظمة ومهمتها العامة. وعليه فإن هناك حاجة لفهم كيفية ارتباط رأس المال الاجتماعي بسلوك المواطنة التنظيمية؛ لأن ذلك يمكن أن يسهم في تحسين الأداء والفعالية لكل من الأفراد والمنظمة.

وقـد برز مفهوم رأس المال الاجتماعي على المسـتوى الدولي كأحد العوامل المهمة التي تعكـس تطور المجتمـع وتفاعله الإيجابي مـع الدولة من خلال مؤسسـاتها المختلفة ومن ضمنها الأجهزة والمؤسسات الحكومية، ويرتبط هذا المفهوم بالمجتمعات الأكثر تماسكاً لذلك تظهـر الحاجة الفعلية لتنميـة رأس المال الاجتماعي من قبل الأجهـزة الحكومية (الطائي، ٢٠١٤). وأشار العطوي (٢٠٠٩) إلى أن الاهتمام بمفهوم رأس المال الاجتماعي ازداد في بيئة الدراسـات الإدارية في السـنوات الحالية نتيجة التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعـرفي، واعتبار رأس المال الاجتماعي أحد الموارد النادرة والقّيمة التي لا يمكن المتاجرة بها أو تبادلها بين المنظمات، فضلاً عن أنه يُعد عاملاً أساسياً في تميز المنظمات في بيئة التنافس. كـما ذكرت الكفارنة (٢٠١٥) أن العامل الرئيسي في ظهور هـذا المفهوم يتمثل في التغيرات والتحولات الاجتماعية واسعة المدى التي شهدها العقدان الأخيران خاصة في ظل ربط هذا المفهوم بمفاهيم أخرى.

وأشار سونج (Song,2016, p.3) إلى أنه في مجال الإدارة العامة، اهتمت الدراسات التي تناولت رأس المال الاجتماعي بثلاثة مواضيع تتعلق بما يلي: (١) كيفية إنشاء وتكوين رأس المال الاجتماعي وصيانته أو تدميره؛ و(٢) رأس المال الاجتماعي للموظفين العموميين؛ و(٣) عواقب ونتائج رأس المال الاجتماعي للإدارة العامة.

وتركــز معظم الدراســات في الإدارة العامــة على فوائد رأس المــال الاجتماعي كمتغير مستقل، وعادة ما يتم قياس رأس المال الاجتماعي باستخدام المقابلات الشخصية، والمسوح.

وفي عام ٢٠٠٥ أصدر البنك الدولي دراســة بعنوان "أين تكمن ثروة الأمم؟ قياس رأس المــال للقرن ٢١" بينت أن رأس المال غير المادي يشــتمل عــلى رأس المال البشري والمهارات والدراية الفنية الكامنة في قوة العمل وكذلك رأس المال الاجتماعي والثقافي أي درجة الثقة بين أفراد المجتمع وقدرتهم على العمل معاً لتحقيق غايات مشــتركة. وقد خلصت الدراسة إلى أن رأس المال غير المادي يسهم بنسبة ٧٧٪ في ثروة العالم، تليها مساهمة رأس المال المنتج بـ ١٨٪، بينما لا تمثل الموارد الطبيعية سوى ٥٪ (المعهد العربي للتخطيط، ٢٠١٥: ٢-٣).

ويعد رأس المــال الاجتماعي التنظيمي مفهوماً حديثاً من مفاهيم الســلوك التنظيمي، يعكس العلاقات الاجتماعية الســائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها، والثقة المتبادلة المبنيــة على القيــم والمعايير الحاكمة لعمــل الجماعة. وتتعدد مصــادر تكوين رأس المال الاجتماعي، وتقوم المنظمات والأجهزة الحكومية بدور مهم في تكوين رأس المال الاجتماعي. فقد ذكــر (Grootaert, 1998) أن مشروع البنك الدولي لدراســة رأس المال الاجتماعي في البلــدان النامية - والمعروف برأس المال الاجتماعي من أجـل التنميـة Social Capital for Development - قام برصد لمصادر رأس المال الاجتماعي، وتمثلـت هـذه المصادر في الأسرة، والروابط الإثنية، والمجتمع المدني، والقطاع العام. وأشــار التقرير إلى أن أجهزة ومؤسسات القطاع العام والذي يشمل المؤسسات التابعة لإشراف الدولـة وإدارتها تستطيع - من خلال إدارتها للعلاقة بـين موظفيها – بتدعيم ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة وهيئاتها. كما ذكر الطائي (٢٠١٤) أن منظمات وأجهزة القطاع العام تُعد أحد المصادر المهمة لتكوين رأس المال الاجتماعي حيث يختص القطاع العام في الدولة ومؤسســاتها الرســمية والتي مهمتها توفير الرفاهيــة الاجتماعيــة للمواطنين والعمل على حماية حقوقهم عــن طريق تحقيق العدالة

الاجتماعية مع وضع القوانين التي تعزز ذلك، ويظهر رأس المال الاجتماعي في القطاع العام من خلال العلاقات الاجتماعية الإيجابية التي تنشأ بين الموظفين، والتي تساعد على الإسراع في إتمام الأعمال بدلاً من الغرق في الإجراءات الروتينية.

وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية ودور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المنظمات المعاصرة. فقد أشارت حوالة والشوربجي (٢٠١٤) إلى أن أهمية رأس المال الاجتماعي تتضح في زيادة مستوى الثقة بين الأفراد ووجود القيم والأهداف المشتركة وتكوين علاقات إيجابية وتبادل الخبرات وتطوير رأس المال الفكري وكفاءة إدارة العمل الجماعي وبالتالي القدرة على حل المشكلات وتحقيق الصالح العام. ومن هنا يعد رأس المال الاجتماعي آلية لإدارة العمل الجماعي فيجعله أكثر كفاءة، فهو يعد بديلاً عن نمط القيادة البيروقراطية حيث يعتمد على خطوات الحل المنطقية الموجودة في المنظمة والتي يشارك فيها الأعضاء. كما ذكر (Willem & Scarbrough,2006, p.1346) أن الإدراك الأساسي لمنفعة رأس المال الاجتماعي في المنظمات ينعكس بالالتزام الكبير للعاملين تجاه الأهداف التنظيمية ورغبة واستعداد أكبر تجاه المرونة في العمل، وتطوير الرموز واللغة والقصص والمعايير المشتركة، ومستويات عالية من الثقة والتعاون.

ويذكر (Song,2016, p.7) أن البحوث السابقة تحدد آليتين رئيسيتين يؤثر من خلالهما رأس المال الاجتماعي على الأداء التنظيمي هما الثقة ووجود الشبكات. فالثقة، كأحد مكونات رأس المال الاجتماعي، تلعب دوراً كأساس للمشاركة في أنشطة التعلم وتبادل المعرفة والمعلومات، حيث تيسر الثقة المشاركة في تبادل المعارف والمعلومات، وخلق المعرفة، والدافع للمشاركة في إنتاج المعرفة. ويشجع رأس المال الاجتماعي القائم على الثقة بين الفاعلين العمل المنتج، ويمكن لمجموعة ذات ثقة ومعتقدات قوية أن تحقق أداء أفضل من مجموعة تفتقر إلى هذه الخصائص؛ لأن الثقة بين المشاركين تزيد من كفاءة الاقتصاد، وعدم الثقة يعزز دور اللوائح والقواعد، الأمر الذي يقلل بدوره من الأداء. وإلى جانب الثقة، فإن وجود شبكة علاقات يسهم في تنمية رأس المال الفكري لأنه يؤثر على تبادل المعرفة والتعلم الإجرائي. ويشجع تكوين الشبكات على توصيل المعلومات والمعرفة، وتؤدي علاقات العمل التعاونية إلى الكفاءة في الأداء التنظيمي.

كما يذكر أسـبن (Aspin, 2004, p.16) أن العديد من البحوث النظرية والتطبيقية قد أشـارت إلى الدور الإيجابي الذي يؤديه رأس المال الاجتماعي في المنظمات، ويظهر ذلك من خلال ثلاثة جوانب، الأول يتمثل في تحسـين أحوال العاملين والذي يتضمن تحسـين الرضا الوظيفي وتحقيق الحاجات الشعورية والأخلاقية وتقليل الإجهاد، والجانب الثاني يخص أداء العامل ويشـمل زيادة قابلية التعلم والإبداع وتحسين مستوى أداء المهمة والأداء السياقي والقدرة على حل المشـكلات، أمـا الجانب الثالث فيتعلق بإنتاجية المنظمة والذي يشـمل زيادة المخرجات وتحسين الجودة وتخفيض الغياب ودوران العمل. ويشير مونجي وزملاؤه (Monge, Heiss, and Margolin,2008, p.455) إلى أن المنظمات تسـتثمر مواردها مثل الموظفـين والوقت والخبرة التـي تمتلكها لتكوين العلاقات والروابط التي من شـأنها توفير موارد أخرى، وبالتالي فهي تنفق رأس مال اقتصادي ورأس مال بشري من أجل بناء وتكوين رأس مالها الاجتماعي، واتصالاتها بالشبكات والتي من خلالها تأمل في تحقيق الربح والبقاء.

وعلى الرغم من ذلك فإن رأس المال الاجتماعي قد لا يكون مفيداً في كل الأحوال. فقد ذكـر بوتنـام (Putnam, 2000) أن رأس المال الاجتماعي في حد ذاته ليس جيداً أو سـيئاً. فبينـما لرأس المال الاجتماعي فوائد عديدة (على سـبيل المثال، الدعـم المتبادل، والتعاون، والثقة، والفعالية المؤسسية)، فإنه لا يخلو من القصور (على سبيل المثال، الطائفية والتعصب الإثنـي "العرقـي"، والفسـاد). كما ذكر الرشـيدي (٢٠١٢: ١٦- ٢٢) أن هناك ما يسـمى بـرأس المال الاجتماعي السـلبي والذي يعرف بأنه "ضعف الشـبكات الاجتماعية وضعف البنيـة الاجتماعيـة التي تنمو في ظلها الموارد البشرية فيما يتعلـق بعلاقة كل منهم بالآخر وبعلاقاتهم بالمؤسسات والمنظمات المجتمعية القائمة لخدمة أهداف المجتمع". وأضاف أن انتشار رأس المال الاجتماعي السلبي في المجتمع قد يسهم في فقد الهوية الشخصية وطمس معالم الشـخصية التنموية في المجتمع من خلال انتشار السـلبية واللامبالاة وضعف ثقافة العمـل الفريقي التي تؤثر على فاعلية الأهداف التنموية وانتشـار الأعمال الهامشـية غير التنموية وثقافة الصراع وضعف الروابط الاجتماعية وتعددية المسؤوليات وعدم تحديدها.

وعـلى ذلك تتضح العلاقة النظرية القوية بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية من جهة، ورأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة ثانية، وسلوك المواطنة

التنظيميــة والفعالية التنظيمية مــن جهة ثالثة. ومع ذلك فإن هناك ندرة في الدراســات والبحــوث الميدانيــة التي تناولت البحث في هذه العلاقات خاصــة في البيئة العربية بصفة عامــة والســعودية تحديــداً. ويؤكد ذلك ما ذكرته الشــيباني (٢٠١١) مــن أن العديد من الدراســات أثبتت الأهمية التي يحققها رأس المــال الاجتماعي للمنظمة من خلال دوره في تعزيز قيمة رأس المال البشري وفي تعزيز أداء وفعالية المنظمة، إلا أن القليل من الدراسات التي اهتمت بالتحقق من دور رأس المال الاجتماعي في تحفيز سلوك العاملين داخل المنظمة لاسيما السلوكيات التطوعية التي تعرف بسلوك المواطنة التنظيمية والتي تسهم بشكل كبير في تعزيــز فعالية المنظمة. كما أشــار عــودة (٢٠١٤) إلى أن مصطلح رأس المال الاجتماعي باعتباره تركيبة متطورة من شــبكات الأعمال الوظيفية والشــخصية قد نال اهتماماً كبيراً في الوقــت الحاضر من قبل الباحثين في المجتمعات الغربية، ومن مختلف التخصصات العلمية الاجتماعيــة والسياســية والثقافية والإدارية، وبســبب توجه الباحثين العرب نحو دراســة الظواهــر التنظيمية المختلفة من صراع وثقافة وقيادة وإجهاد وهيكل تنظيمي... وغيرها، فإن رأس المال الاجتماعي كمجال بحثي لم يحصل على اهتمام كبير.

في حين أشار ساهين (Sahin, 2010, p.19) إلى أنه على الرغم من أن دراسات قليلة نسبياً اهتمت بدراســة رأس المال الاجتماعي كظاهرة تنظيمية، فإن عدد الباحثين الذين يدرسون مفهــوم رأس المــال الاجتماعي في الأوضاع التنظيمية يتزايد بسرعة. وقد ركزت الدراســات التجريبية على رأس المــال الاجتماعي التنظيمي في منظمات القطاع الخاص، وركزت غالبية هذه الدراسات على التحقق من كيف يرتبط رأس المال الاجتماعي، بوصفه مفهوماً تنظيمياً، بالأداء التنظيمي والميزة التنافســية؛ غير أن عدد الدراســات التي اهتمت بدراســة مفهوم رأس المال الاجتماعي في منظمات القطاع العام ما زالت محدودة. وذكر (Al Arkoubi & Davis, 2013, p.11) أن هناك نمواً متزايداً في الأدبيات والدراسات العلمية حول رأس المال الاجتماعي وأهميتــه في التطوير التنظيمي وتحقيق التنمية الاجتماعية. وفي الوقت الحالي يُعــد تكوين رأس المال الاجتماعي التنظيمي ضرورة مهمة، وعدم الاهتمام به قد يؤدي إلى آثار ســلبية على المنظــمات. وعلى الرغم من أهمية رأس المــال الاجتماعي التنظيمي على التعلم والتعاون والإبداع وخلق القيمة المضافة للمنظمات فما تزال الدراسات العلمية حول عملية تكوين واستدامة رأس المال الاجتماعي محدودة. كما أوصت بعض الدراسات (مثل

دراســة محمد، ٢٠١٢ على سبيل المثال) بإجراء دراسة حول رأس المال الاجتماعي كمتطلب لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ومــن ثم يمكن القول بأن هناك نقصــاً في الإنتاج الفكري في مجال الدراســات الإدارية التــي تتعلق برأس المــال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكوميــة وتأثيره على الفعالية التنظيمية خاصة في ظل توســط ســلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة، لذلك ســوف تحاول هذه الدراســة تقديم الدعم الإمبريقي (التجريبي) للعلاقات النظرية بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية، وبالتالي تقديم دعــم إضافي لنتائج البحوث التي تناولت هذه العلاقات بصورة مجزأة وليســت من منظور كلي وذلك من خلال بناء واختبار نموذج لتأثير رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية.

٢/١ المشكلة البحثية وأسئلة الدراسة:

يســود العالم المعاصر العديــد من التغيرات السريعة والأحــداث المتلاحقة حيث أصبح التغيير والتطوير هما القاعدة السائدة والسمة الغالبة بخاصة في ظل ما يشهده العالم الآن مــن ثــورة في تكنولوجيا المعلومات، والابتكارات، والاتصالات، مــما أدى إلى ظهور الاقتصاد القائــم على المعرفة، الأمر الذي يتطلب إدراك المنظمات في القرن الحادي والعشرين أهمية رأس المال غير المادي باعتباره مصدراً للميزة التنافســية والفعالية التنظيمية، لذلك تســعى المنظــمات الحكومية وغير الحكومية إلى ترســيخ جذورها بالنمو والتطــور والبقاء في بيئة سريعة التغير بتحقيق أهدافها الاســتراتيجية بالاعتماد على مناهج وأساليب إدارية جديدة تتــلاءم وطبيعة التغييرات الحاصلة في البيئة؛ مما يتطلب مــن القيادات الإدارية أن تتبنى مفاهيم إدارية حديثة وتطبيقها للاستفادة منها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتؤدي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دوراً مهماً في المجتمع من خلال تقديم الخدمات للمواطنين وتوفيرها في الوقت المناســب وبالجودة العالية، كما تقع عليها أيضاً مســؤولية النهوض بالواقع الاجتماعي بما يتــماشى مع خطط التنمية في الدولة بهدف

تحقيق التنمية الشــاملة والمســتدامة، خاصة مع إعلان المملكة العربية السعودية لرؤيتها (٢٠٣٠) والتحــول المنتظر من الاعتماد على النفط. وبما أن العنصر البشري المتمثل بالأفراد وجماعات العمل هم القوى المؤثرة في تشكيل حركة هذا التحول ومواجهة هذه التحديات من خلال ما يقومون به من مهام فإن الاهتمام بولائهم والتزامهم وأدائهم لمهامهم الرسمية (المنصــوص عليها في الوصف الوظيفي) وغير الرســمية (الســلوك الإضافي) ضمن الشــبكة الاجتماعيــة أصبحــت من أولويــات عمل المنظمات والأجهــزة الحكومية ويلــزم تعزيزها وإدامتهــا وتطوير مصادرها. لذلك أصبحت هناك حاجة ملحة لقياس وتقييم فعالية هذه المنظــمات والأجهزة الحكومية بهدف تدعيمها وتدعيم إدارتها بشــكل يســاعد على زيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف المنوطة بها للإسهام بفعالية في تحقيق رؤية (٢٠٣٠).

وحاليــاً يوجــد ما يقرب من مليــون وثلاثمائة ألف موظف حكومــي تقريباً في المملكة العربية الســعودية حســب إحصائيات وزارة الخدمة المدنية، ومع هــذا العدد الكبير من الموظفــين يصبــح تنفيذ العمل عملية شــاقة تحتاج إلى التعاون وتوفــير الدعم من الإدارة العليــا، لذلك أصبح رأس المال الاجتماعــي التنظيمي من العوامل الضرورية لزيادة إنتاجية العمــل في الأجهزة الحكومية وتحقيق فعاليتها. ويعبر رأس المال الاجتماعي التنظيمي عن شــبكة العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمات والأجهزة وتؤدي إلى مستويات أعلى مــن الثقة وقدرة أكبر للأفراد على العمل معاً لتحقيــق الصالح العام، مما يجعل رأس المال الاجتماعي مورداً اســتراتيجياً ومتغيراً رئيســياً في بناء المواطنة التنظيمية والذي يســهم في تطوير قدرات الأفراد العاملين وتمكين الأجهزة الحكومية من تحقيق الفعالية التنظيمية.

وعــلى مدى الســنوات العديدة الماضيــة، كان رأس المال الاجتماعي وســلوك المواطنة التنظيميــة والفعالية التنظيمية، وإســهاماتهم الإيجابية في مخرجــات المنظمات والأجهزة الحكوميــة هي المفاهيم الأساســية للبحوث والدراســات في مجال كل مــن الإدارة العامة والســلوك التنظيمي. إلا أن هذه المفاهيم تناولتها الدراســات الســابقة بشكل فردي أو في توليفات مختلفة مع مفاهيم أخرى،

على الرغم مما أظهرته دراســات عديدة من أن رأس المــال الاجتماعي التنظيمي يمكن أن يؤثــر على الأداء والفعالية التنظيميــة، غير أنه ما زالت هناك حاجة لفهم كيف تختلف العلاقات بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وممارســة سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية

التنظيميــة في ســياق المنظمات والأجهــزة الحكومية وفي ثقافات مغايــرة للثقافة الغربية. حيث إنه وبعد الاطلاع على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية والدراســات السابقة التــي تناولت موضوع رأس المــال الاجتماعي التنظيمي تبين للباحــث ندرتها ومحدوديتها خاصــة في البيئة العربية، ووجود فجوة في الدراســات العربية التــي أتيح للباحث الاطلاع عليها تتمحور حول الاهتمام برأس المال الاجتماعي في المنظمات والأجهزة الحكومية وكيفية تكوينــه والمحافظة عليه وتوظيفه، كونه أصبح خياراً اســتثمارياً له مردود مجدٍ على المدى الطويل يتمثل في تحسين الفعالية التنظيمية.

من هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في طرح السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن أن يســهم رأس المال الاجتماعي التنظيمــي في تعزيز الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في ظل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؟

وتتطلب الإجابة عن السؤال الرئيس الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

١- مــا رصيــد رأس المــال الاجتماعي التنظيمــي في الأجهزة الحكوميــة في المملكة العربية السعودية؟

٢- ما مســتوى ممارسة ســلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٣- ما مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي وممارسة ســلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية وفقاً لبعض المتغيرات الشــخصية والتنظيمية (النوع، والمســتوى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل)؟

٥- مــا طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمــي والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٦- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٧- ما طبيعة العلاقة بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٨- كيف يؤثر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٣/١ أهداف البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تحديد رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٢- تحديد مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٣- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٤- التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (النوع، والمستوى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل).

٥- بناء واختبار نموذج متكامل للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية في ظل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٤/١ أهمية البحث:

يمثل هذه البحث إسهاماً علمياً يربط بين كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأداء سلوك المواطنة التنظيمية من جهة ودورهما في تعزيز الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من جهة أخرى، وذلك من خلال تحليل إطار نظري ضمن

أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي في هذا المجال وتحديد تطور مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي تركز عليه المنظمات المعاصرة.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من تسليطها الضوء على رأس المال الاجتماعي التنظيمي ومدى مناسبته للمرحلة الراهنة التي يمر بها المجتمع السعودي من خلال تأثير بعض المتغيرات التنظيمية عليه ودوره في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين والأجهزة الحكومية. وأيضاً يمكن أن تفيد النتائج والتوصيات المتوقعة للدراسة في توفير قاعدة معلوماتية تمد متخذي القرار في الأجهزة الحكومية بالتوجهات التي من المتوقع أن تساعدهم في رسم سياسات وإستراتيجيات تكوين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، سعياً لتحقيق أهدافهم وأهداف الأجهزة التي يعملون بها. كما أن هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تعميق العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي كمفهوم وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية.

٥/١ حدود البحث:

الحدود المكانية والبشرية: تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على بحث ثلاثة متغيرات رئيسية هي رأس المال الاجتماعي التنظيمي (وله ثلاثة أبعاد هما البعد العلاقاتي، والبعد الإدراكي، والبعد البنائي)، وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية (وله بعدان هما سلوك المواطنة الموجهة نحو زملاء العمل، وسلوك المواطنة الموجهة نحو المنظمة)، ودورهما في تعزيز الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية بأبعادها الأربعة (النظم المفتوحة، والأهداف الرشيدة، والعمليات الداخلية، والعلاقات الإنسانية).

وعلى الرغم من وجود العديد من المتغيرات التي يمكن أن تلعب دور الوسيط في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية، إلا أن هذه الدراسة اقتصرت فقط على سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية للعاملين، بالإضافة إلى أنه يساعد

على دعم توجهات الإدارة الحديثة وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف وتنسيق الأنشطة بين جماعات العمل وخفض حدة المشكلات.

الحدود الزمانية: تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من بداية شهر نوفمبر ٢٠١٦م. وحتى نهاية شهر يناير ٢٠١٧م.

٦/١ مفاهيم ومصطلحات البحث:

أ- **رأس المال الاجتماعي التنظيمي:** يعرف كينان وهازلتون (Kennan & Hazleton, 2006, p. 322) رأس المال الاجتماعي التنظيمي على أنه قدرة المنظمات والمؤسسات على إنشاء وصيانة واستخدام العلاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة. ويوجد نوعان من رأس المال الاجتماعي التنظيمي حسب حدود المنظمة هما رأس مال اجتماعي تنظيمي خارجي ورأس مال اجتماعي داخلي. وتتناول هذه الدراسة رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي.

ب- **سلوك المواطنة التنظيمية:** يعرف معمري ومنصور (٢٠١٤) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه يتمثل في «التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا تخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وذو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة. وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداءً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة».

وتختلف وجهات النظر في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وسوف تتبنى هذه الدراسة الاتجاه الذي يقسم أبعاد هذا السلوك إلى بعدين هما:

- بعد فردي يتعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم ويسمى سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد، ويشتمل هذا السلوك على كل من بُعدي الإيثار والمجاملة.
- بعد تنظيمي موجه نحو المنظمة ويسمى سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة ويشتمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة.

ج- **الفعاليــة التنظيميــة للأجهزة الحكومية:** تــم تعريف وقياس الفعاليــة التنظيمية في الأجهــزة الحكوميــة في هذه الدراســة اعتماداً عــلى مدخل القيم المتنافســة. وتعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل بأنها «قدرة المنظمات على استيفاء القيم والمعايير التــي يتضمنها كل نموذج من النماذج الأربعة المحددة في إطار القيم المتنافســة وهي: نمــوذج النظم المفتوحة (غاياته النمو والحصول على الموارد، ووســائله المرونة والتكيف والاستعداد)، ونموذج العلاقات الإنسانية (غاياته تنمية وتطوير الموارد البشرية، ووسائله التماســك والحالــة المعنوية للعاملــين)، ،نموذج الأهداف الرشــيدة (غاياتــه الإنتاجية والكفــاءة، ووســائله التخطيط وتحديد الأهــداف)، وأخيراً نمــوذج العمليات الداخلية (غاياته الاستقرار والسيطرة، ووسائله الاتصال وإدارة المعلومات).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يهتم هذا الفصل بالتأصيل النظري لموضوع هذه الدراسـة، حيث يتناول نشأة ومفهوم ونظريـة رأس المال الاجتماعي وعلاقته بغيره من أنـواع رأس المال الأخرى، وكذلك أهميته ودوره في عمليـة التنميـة والتطوير. كما يتنـاول هذا الفصل مفهـوم وأهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده وطرق قياسه. وأيضا يتناول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من حيث المفهوم و الأبعاد والنظريات التي اهتمت بتفسير هذا السلوك وأهميته للأجهزة الحكومية. كما يعرض هذا الفصل مفهوم الفعالية التنظيمية ونماذج قياسـها. ويستعرض هذا الفصل الدراسـات السـابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة لتوضيح العلاقات بين المتغيرات موضع الاهتمام، وأهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها. وأخيراً يتم عرض نموذج الدراسة وفرضياتها.

١/٢ رأس المال الاجتماعي:

١/١/٢ رأس المال الاجتماعي: النشأة والمفهوم

يطلق مصطلح رأس المال Capital على كل ثروة تجلب لصاحبها دخلاً، ويقصد بالدخل هنـا العوائد والأرباح وبدلات الإيجار وغيرها، ويطلـق المصطلح أيضاً على كل ثروة معدة لإنتاج ثروات أخرى (الرفاعي، ٢٠١٥). وقد أصبح مفهوم رأس المال الاجتماعي في السنوات الأخيرة أحد المفاهيم المهمة التي يسـتخدمها الباحثـون في العلوم الاجتماعية كإطار لفهم الكثـير من القضايا الاجتماعية المثارة على السـاحة المجتمعية، لذلك فقد اكتسـب مفهوم رأس المـال الاجتماعي اهتماماً متزايداً من قبل الأكاديميين في مختلف المجالات العلمية وتم اسـتخدامه في مختلف التخصصات مثل علم الاجتماع، والانثروبولوجيا، والعلوم السياسية، والاقتصاد، والدراسات التنظيمية والإدارية.

وينطوي مفهوم رأس المال الاجتماعي على شـقين رئيسـيين: جانب رأس المال والجانب

الاجتماعي، فرأس المال يشير أساساً إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر فترات طويلة من الزمن، ولذلك لا يتكون رأس المال الاجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، ويشير الجانب الاجتماعي إلى حقيقة بديهية مؤداها أن رأس المال الاجتماعي لا يكونه فرداً بذاته كما هو الحال في رأس المال المادي أو البشري وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الانضمام لها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا ورصيد اجتماعي (عبدالحميد، ٢٠٠٩).

ويعد رأس المال الاجتماعي مفهوماً سوسيولوجياً يشير إلى الصلات والروابط داخل وبين الشبكات الاجتماعية، وتعد ليدا هانيفان (Lyda Hanifan) أول من صاغ مصطلح رأس المال الاجتماعي في بداية عام ١٩١٦ ليشير إلى حياة الناس اليومية والأسر الذين يشكلون وحدة اجتماعية، فالفرد وحده عاجز اجتماعياً إذا تُرك لنفسه؛ لذلك توجد اتصالات مع الجيران والأصدقاء وحتى الاتصال بالدول المجاورة، ومن هنا سيكون هناك تراكم لرأس المال الاجتماعي الذي يلبي الاحتياجات الاجتماعية، والذي يحمل إمكانيات كافية لتحقيق تحسن في الظروف المعيشية في المجتمع ككل (Eberle, 2003).

ويذكر العديد من الباحثين (على سبيل المثال بشير، ٢٠١٦؛ الرفاعي، ٢٠١٥؛ رحال، ٢٠١٤) أن مفهوم رأس المال الاجتماعي شهد مرحلة من الأفول أو التجاهل بعد "هانيفان" إلا أنه تم إحياء هذا المصطلح مرة أخرى في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن الماضي من قبل كتابات عالم الاجتماع الفرنسي بورديو (Peirre Bourdieu) وعالم الاجتماع الأمريكي جيمس كولمان (James Colman) وعالم السياسة الأمريكي بوتنام (Robert Putnam) واعتبر الكثير من الكتّاب أن "بوتنام" كان وراء إعادة اكتشاف وانتشار مفهوم رأس المال الاجتماعي.

ويذكر نصر وهلال (٢٠٠٧) أن السبب في إعادة اكتشاف مصطلح رأس المال الاجتماعي في العقدين الأخيرين من القرن العشرين يتمثل في:

١- أنه مفهوم يركز على الجوانب الإيجابية لتداعيات التفاعل الاجتماعي دون الالتفات إلى التداعيات الأقل إيجابية.

٢- أن المفهوم يُمَوضِع التداعيات الإيجابية لرأس المال الاجتماعي حيث يشير إلى كيف يمكن

أن تكون الأشــكال غير النقدية لرأس المــال بما فيها (رأس المال الاجتماعي) مصدر نفوذ وســلطة، كما أن تعدد مصادر رأس المال يقلص الفجوة بين المنظور الاقتصادي والمنظور السوســيولوجي ويجذب في الوقت نفســه اهتمام صناع السياسة من حيث إن مفهوم رأس المال الاجتماعي قد يوحي بوجود حلول غير اقتصادية للمشكلات الاجتماعية.

كــما أضافت بشــير (٢٠١٦) إلى ان الرواج الذي حظي به مفهــوم رأس المال كان نتيجة الإحباط المتكرر لجهود التنمية في معظم دول العالم الثالث، وفشل برامج استئصال الفقر أو حتى التخفيف من حدته، واكتشاف المؤسسات الدولية في رأس المال الاجتماعي ما اعتقدت أنه عامل كامن جديد يشكل رافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية.

ويُعــد مفهوم رأس المال الاجتماعي مــن المفاهيم الخلافية التي يوجد حولها جدال بين الباحثين ويحيط به بعض الغموض ولا يوجد إلى الآن اتفاق حول تعريف واحد وشامل لهذا المفهوم وذلك على الرغم من أن فكرته قديمة في العلوم الاجتماعية، وربما يرجع ذلك لحداثة المفهــوم وحداثة مجــال بحثه. وفي هذا الصدد أشــارت شــحاتة (٢٠١٣) إلى أن الأدبيات التــي تناولت رأس المــال الاجتماعي لم تتفق إلى الآن على كون رأس المال الاجتماعي نظرية متكاملة أو مجرد مفهوم جديد، وتأتي صعوبة التحليل لأســباب عديدة منها حداثة الفكرة، وارتباطها برأس المال البشري بالإضافة إلى صعوبة القياس. كما يذكر السروجي (٢٠٠٩) إن معظــم تعريفات مفهوم رأس المال الاجتماعي جــاءت من مجتمعات غربية وحتى الآن لم يتــم تحديد وتحليل رأس المال الاجتماعي في الــدول النامية حتى يمكن التوصل إلى نظرية لرأس المال الاجتماعي قادرة على تفسير الواقع.

وذكــر عبد الحميد وصــوفي (٢٠١٦: ١٤١١-١٤١٣) أن هناك عدم اتفاق بين الكتاب حول تعريف موحــد لرأس المال الاجتماعــي، وأن هناك اختلافاً حول تفســير الباحثين لتعريفات الكتاب الثلاثة (بورديو، وكولمان، وبوتنام) الذين ساهموا في تطور المفهوم ورسم معالمه، وأهم الأسباب التي حالت دون التوصل إلى تعريف موحد لرأس المال الاجتماعي تتمثل في الآتي:

١-اختلاف تخصصات المهتمين بمفهــوم رأس المال الاجتماعي، حيث يمثل مفهوم رأس المال الاجتماعــي محور اهتمام ونقطــة التقاء كل من علم الاقتصــاد، وعلم الاجتماع، وعلم السياسة.

٢-اختـلاف طبيعة رأس المـال الاجتماعي باختلاف وحدة التحليل، عـلى الرغم من اختلاف الـرؤى حول رأس المال الاجتماعي بين علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم السياسـة إلا أن هنـاك اتفاقـاً فيما بينهم حول نقطة مهمة وهـي أن رأس المال الاجتماعي يكمن في الاتصالات الشـخصية، والعلاقات والتفاعلات بين الأشـخاص والمؤسسات فهو يتعلق بمن يعرف ويتعامل مع من؟ وتختلف طبيعة رأس المال الاجتماعي باختلاف مستوى التحليل المستخدم في الدراسة سواء أكان الكلي "ماكرو" أو المتوسط "ميزو" أو الجزئي "ميكرو".

وقد عـرف "هانيفان" رأس المال الاجتماعي على أنه الأصول المعنوية التي تحسـب في الحياة اليومية للناس والتي تضم "حسـن النيـة، والزمالة، والتعاطف، والاتصال الاجتماعي بين الأفراد والعائلات والذين يشـكلون وحدة اجتماعية (أبو زاهر، ٢٠١٠: ١). كما ذكرت حمد (٢٠١٥: ١٤٣) تعريف بوردو (Bourdieu) لرأس المال الاجتماعي على أنه "كم الموارد الواقعية أو المحتملة التي يتم الحصول عليها من خلال امتلاك شـبكة من العلاقات الدائمة المرتكـزة عـلى الفهم والوعي المتبـادل، وذلك في إطار الانضواء تحت لـواء جماعة معينة، فالانتماء لجماعة ما، يمنح كل عضو من أعضائها سندًا من الثقة والأمان الجماعي.

ويعرف كولمـان (Coleman, 1988) رأس المال الاجتماعـي في ضوء وظيفته، أنه ليس كياناً واحداً، ولكنه مجموعة من الكيانات المختلفة، تنطوي على عنصرين مشـتركين: الأول أن كل تلـك الكيانـات تتكون من بعض جوانب البناء الاجتماعـي، والثاني أنها تيسر أفعالاً معينة للفاعلين-سواء أكانوا أشخاصًا أو هيئات داخل البناء. في حين عرف كوهين وبروساك (Cohen and Prusak, 2001, p.4) رأس المـال الاجتماعـي على أنه "ما يجمع الناس معًا لتحقيق هدف مشـترك. ويتكون من الاتصالات النشـطة المشـتركة بين النـاس مثل الثقة والتفاهم المتبادل، والقيم والسـلوكيات المشـتركة التي تربط أعضاء في شـبكات اجتماعية ومجتمعات محلية ويجعل العمل التعاوني ممكناً".

وتعـرف حمد (٢٠١٥: ١٤٥) رأس المال الاجتماعي عـلى أنه "مجموعة من القيم التي تتولد لدى الأفراد كنتيجة مباشرة أو غير مباشرة لعضويتهم في روابط اجتماعية، ومؤسسات حكوميـة أو غير حكوميـة، تقليدية أو حديثة، على نحو يسـاعدهم على تحقيق أهدافهم المشتركة، ومواجهة التحديات المشتركة بطريقة سليمة وفي سياق من التفاعل البّناء".

كما اهتمت المنظمات الدولية أيضا برأس المال الاجتماعي، حيث عرف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي بأنه مجموعة المؤسسات والعلاقات والقيم التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية، وهو ما يحقق ترابط المجتمع، وهو ضروري للتنمية الاقتصادية المستدامة. ويمثل هذا التعريف تطويراً لتعريف سابق ظهر في دراسات البنك الدولي بأنه "القيم والشبكات والمنظمات التي يمكن من خلالها أن يحصل الفرد على القوة والموارد" (بشير، ٢٠١٦: ٥٣). وأشار عبدالمولى (٢٠١٤) إلى تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لرأس المال الاجتماعي باعتباره "الشبكات الاجتماعية والقيم والمعايير المشتركة التي تسهل التعاون داخل المجموعات وبينها، لتحقيق منافع متبادلة".

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم رأس المال الاجتماعي يمكن القول إن معظم التعريفات السابقة اتفقت بصفة عامة على أن رأس المال الاجتماعي هو مورد متضمن في شبكة العلاقات التي تكون متاحة للأفراد والمنظمات والمجتمعات المحلية والمجتمع الكبير من أجل تحقيق منافع فردية وجماعية. كما يمكن القول إن الشبكات والعلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد لتحقيق أهدافهم وما تتضمنه من عمل جماعي وتعاون وثقة ومشاركة واحترام متبادل ومبدأ المعاملة بالمثل تمثل جوهر رأس المال الاجتماعي وأبعاده الرئيسية. وأن رأس المال الاجتماعي ليس مجرد مجموعات من الأفراد يسعون نحو تحقيق أهداف خاصة، بل يعبر عن حالة التماسك ودرجة الثقة بين مجموعات الأفراد التي تسهل تحقيق المنافع العامة والخاصة.

ويعد رأس المال الاجتماعي أكثر صور رأس المال غموضاً ربما لأنه يتعلق في الأساس بقيمة غير منظورة أو ملموسة في حين تتعلق الصور الأخرى- مثل رأس المال المادي والبشرى - بظواهر يمكن تمييزها وقياسها بسهولة، وبشكل ملموس. وتتفق معظم الأدبيات في أن مفهوم رأس المال الاجتماعي، وإن كان يتناقض بوضوح مع الصور الأخرى لرأس المال، إلا أنه - بالرغم من ذلك - يتقاطع معها في قواسم يمكن تمييزها، وعلى رأس هذه القواسم يأتي مفهوم التراكم، والذي يعد عنصراً أساسياً في الحديث عن أي من صور رأس المال، وينصرف تعبير رأس المال إلى الموارد المادية والعينية التي يمتلكها الأفراد والمجتمعات، بما يشمل عناصر وأدوات الإنتاج الأساسية كالأرض و المباني والآلات، فضلًا عن الأرصدة المالية والنقدية، ويتضح من ذلك أن رأس المال المادي هو الصورة الأكثر تجسداً من صور

رأس المـــال، إذ إنه ينطوي على عناصر يكمن تمييزهـا وقياســها بســهولة ويسر. أما مفهوم رأس المال البشرى فيشير إلى المهارات والقدرات التي يكونها الأفراد على مدار حياتهم والتي يحصلون عليها من خلال التدريب والتعليم، ويشــمل ذلك المهـارات الفنيـة والتكنولوجيـة والشـــهادات والدرجات العلمية، وكل مهارة أو مقدرة تمكن الأفراد من خلال - اسـتخدامها وتطويرهــا - من تحقيق مكاســب مادية أو أدبية ورأس المال البشـــرى -كمـا هـو واضح - أقــل في ماديته من رأس المال المادي، ويعــود ذلك إلى ارتباط المفهـوم ببعض القيم والمعايير غير المادية، التي يصعب قياســها بالمقارنة مع رأس المال المادي. أما فيما يتعلق برأس المال الاجتماعي فهو يُعد أقـل صور رأس المال تجســداً، إذ يشــير إلى مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنمو في إطار شــبكة اجتماعية معينة، تحكمهــا عدد مـن القـيم والمعـايير كالثقــة والاحترام المتبادل والالتزام والتعاون، وهذه كلها قـيم مجردة يصعب قياســها كمياً، كما يصعب تمييزها بشــكل دقيق (عبد الحميد، ٢٠٠٩). وعلى الرغم من ذلك يشــير سراج الدين وجروتارت (Serageldin, and Grootart, 1997) أن ثمة جوانـب تـداخل بـين رأس المـال الاجتماعي وبين صور رأس المال الأخرى، فلا يكفى علـى سـبيل المثـال أن تتوافر أدوات إنتـــاج (رأس المال المادي) في أيدي أفراد على درجة عاليـة مـن الكفاءة و التأهيل (رأس مال بشرى)، دون أن تتوافر لهم - بصورة أو بـأخرى - شــبكة من العلاقات والروابط الاجتماعية ومنظومة واضحة من القيم التي تـربط بين هؤلاء الأفراد وتنظم عملهم بما يتيح لهم إنجازه عـــلى نحو أفضل (رأس مـال اجتماعي)، ومن ناحية أخرى يختلف رأس المال الاجتماعي عن غيره مـــن صـور رأس المال في عدد من الأوجه التي ترتبط بطريقـة التكـوين، والهـدف مـن الاستخدام، و الآثار التي تترتب على هذا الاستخدام.

ويذكر عمري (٢٠١٤: ١٨) أنه على الرغم من أن القاســم المشــترك بين أنواع رأس المال هـــو "الأرصدة والموارد" لكن الاختلاف يكمن في طبيعــة تلك الأرصدة والموارد، فرأس المال النقدي يعنى امتلاك الفرد أرصدة وموارد نقدية أو عينية، ورأس المال الثقافي يعني امتلاك الفرد معرفة وخبرات ومهارات اكتســبها في مراحل التعليم المختلفة، أما رأس المال البشري فيعنـــي أن المجتمع لديه رصيد من الأشــخاص المؤهلين والمتعلمــين والقادرين على العمل بكفاءة ونجاح ويســتطيعون قيادة مسيرة التقدم والتنمية داخل المجتمع، في حين أن رأس المال الاجتماعي يقصد به أن لدى الفرد أرصدة وموارد اجتماعية- أي شــبكة من العلاقات

الاجتماعية - مع مجموعة من أفراد المجتمع وتتسم تلك العلاقات بالتفاعل المثمر والتعاون والتضامــن وأيضــاً الثقة فيما بين هؤلاء الأفراد. وعلى ذلك فإن رأس المال الاجتماعي يكمل ويتكامل مع رؤوس الأموال الأخرى، ولكنه على العكس من غيره من رؤوس الاموال الأخرى لا ينضب ولا يستنزف بالاستعمال، وان كان يتأثر سلباً بإساءة الاستخدام.

ويؤكــد غالبية الداعمين لنظرية رأس المال الاجتماعي على الطبيعة غير الحســية لرأس المال الاجتماعي مقارنة بغيره من أنواع رأس المال، ففي حين أن رأس المال الاقتصادي يكون في الحســابات البنكية للأشــخاص، وفي حين أن رأس المال البشري يكون داخل عقول هؤلاء الأشخاص، إلا أن رأس المال الاجتماعي يكون في هيكل علاقاتهم، وحتى يكون لدى الشخص رأس مــال اجتماعــي عليه أن يرتبط مــع الآخرين بعلاقات، وهؤلاء الآخــرون هم المصدر الحقيقي لاســتفادته من رأس ماله الاجتماعــي، مع ملاحظة أن دوافع الآخرين لإتاحة تلك الاستفادة مختلفة، فبعضهم يكتفي بشيء معنوي مثل منحه القبول من الآخرين، وبعضهم يرغب في كسب الولاء لمجموعة من الناس (الأحمدي، ٢٠١٦: ١٩٤).

وأشــار ســونج (Song, 2016, p.2-3) إلى أن رأس المــال الاجتماعي كرأس مال أخلاقي يزداد عندما يتم اســتخدامه وإذا لم يُســتخدم يُستنفد. فرأس المال الاجتماعي لديه القدرة عــلى تعزيــز الأداء الاجتماعي مقارنة بأنــواع رأس المال الأخرى، والســبب في ذلك هو أن رؤوس الأموال الأخرى - أي الموارد المادية والموارد البشرية - يمكن استنفادها، أما رأس المال الاجتماعي فكلما زاد استعماله زادت كفاءته.

٢/١/٢ أهمية ودور رأس المال الاجتماعي في عملية التنمية والتطوير:

فيــما يتعلق بأهمية ودور رأس المال الاجتماعي ذكر بوتنام (Putnam, 2000) أن رأس المال الاجتماعي في حد ذاته ليس جيداً أو سيئاً. فبينما لرأس المال الاجتماعي فوائد عديدة (على سبيل المثال، الدعم المتبادل، والتعاون، والثقة، والفعالية المؤسسية)، فإنه لا يخلو من القصور (على سبيل المثال، الطائفية والتعصب الإثني "العرقي"، والفساد).

وعلى الرغم من ذلك، هناك شــبه إجماع على أهمية رأس المال الاجتماعي والدور الذي يقوم به في المجتمع إذا ما تم إدارته واستثماره بشكل جيد. وفي هذا الصدد أشار شاريفيان

(Sharifian, 2001) إلى أن أهميــة دور رأس المال الاجتماعــي يرجع إلى الدور الذي يقوم بــه في خلق وتعزيز أنواع رأس المال الأخرى (البــشري، والاقتصادي، والبيئي). ويذكر بيكر (Backer, 2000) أنه في الوقت الحاضر، فإن دور رأس المال الاجتماعي أكثر أهمية من رأس المــال المادي والبشري في المجتمعات والمنظمات، حيث إنــه في غياب رأس المال الاجتماعي تفقد أنــواع رأس المال الأخرى فاعليتهــا، ويكون من الصعب تحقيــق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المتكافئة.

وتشير شحاتة (٢٠١٣: ٢٦-٢٨) أن هناك اتجاهين في تحليل رأس المال الاجتماعي، الاتجاه الأول يؤكد أن رأس المال الاجتماعي ذو فائدة فقط في تحقيق الأهداف على المستوى الفردي والعلاقــات الفردية. ومن أصحاب هذا الاتجاه "بورديو" والذي عرف رأس المال الاجتماعي بأنــه عامــل ومصدر ذو قيمة في تحقيــق الأهداف الخاصة على مســتوى الأفراد والعائلات في حالــة كونهم أعضاء في شــبكة علاقات اجتماعية ما. وبالتالي يعــد رأس المال الاجتماعي أحــد المصادر التي يعتمد عليها الفرد في تحقيق أهدافــه. أما الاتجاه الثاني فينظر إلى رأس المــال الاجتماعي على أنه قوة أساســية في تنمية المجتمع وتحقيق أهدافــه المختلفة، ومن أصحاب هذا الاتجاه "بوتنام" و"فوكوياما" إذ وصفا رأس المال الاجتماعي بأنه صور التنظيم الاجتماعي مثل شــبكة العلاقات الاجتماعية، والأعراف، والثقة التي تسهل عمليات التنسيق والتعاون بين أفــراد المجتمع بهدف تحقيق المنافع العامة للمجتمع وتبادلها. ويعد الاتجاه الثاني الأكثر شيوعاً واتساعاً ومناقشة حيث أشار كل من "كولمان" و"بوتنام" إلى اتساع مفهوم رأس المــال الاجتماعي بقولهما إن رأس المال الاجتماعــي ذو قيمة في تحقيق المنفعة العامة التــي تعود عــلى المجتمع أفراداً وجماعات. ومن منظور المنفعة العامة أشــار البنك الدولي إلى أن رأس المال الاجتماعي يجعل من العمل الجماعي ممكناً وذا قيمة في عمليات التنمية.

كــما ذهب البعض إلى الربط بــين رأس المال الاجتماعي ورفاهيــة المجتمع. وهذا أمر مهــم للمنظمات العامة (الحكومية) لارتباط عمل هذه المنظمات بالبيئة الاجتماعية. وقد توصلت دراسة بوتنام (Putnam, 2000) إلى وجود علاقة بين رأس المال الاجتماعي والقضايا الاجتماعية مثل التحصيل التعليمي، ورعاية الأطفال، وجرائم العنف والمســاواة الاجتماعية والمساواة الاقتصادية، والصحية.

كما أشار كوهين وبروساك (Cohen & Prusak,2001: p.10) إلى أنه يترتب على وجود رأس المال الاجتماعي مجموعة من العوائد الاقتصادية من أبرزها:

- مشـــاركة أفضل للمعرفة المنســوبة إلى مستويات عالية من الثقة وشبكات العمل الفاعلة والأطر والأهداف المشتركة.
- تكلفة أقل للتبادل الذي يتحقق بســبب المســتوى العالي للثقة وروح التعاون ســواء كان داخــل المنظمة، أو بين المنظمــة وعملائها وشركائها. لذلك فــإن المنظمات التي تتصف بكونها تمتلك شبكات عمل نشيطة وفاعلة ومخزون عميق من الثقة وحس واضح بهوية المنظمة، فإنها تحصل على نجاح أكبر في إنجاز العمل، مقارنة بتلك المنظمات التي تتصف بكونها إلى حد ما مجزأة.
- معدلات دوران أقل تقلباً، مما يقلل من تكاليف التغيير وتدريب العاملين والمحافظة على المعرفة التنظيمية.
- اتخاذ قرارات مستقرة تأتي نتيجة من الفهم المشترك للموضوع.

كما أشــار أحمد (٢٠١٦: ٣٤-٣٥) إلى أن أهمية رأس المال الاجتماعي تنبع من الوظائف التي يقوم بها والآثار الإيجابية التي يحققها في مختلف جوانب الحياة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية بما يساعد على تحقيق التنمية في مختلف المجالات، ومن هذه الوظائف ما يلي:

أ- وظائف رأس المال الاجتماعي من الناحية الاجتماعية:

- يســهم رأس المال الاجتماعي مســاهمة فاعلة في سهولة الحصول على الخدمات ومواجهة المشــكلات وتفعيل الجهود المدنية وترابط النســيج الاجتماعي وتقوية البناء الاجتماعي والثقــة في النظــم الاجتماعية وتفعيل الــولاء والانتماء والهويــة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- يعمل رأس المال الاجتماعي على تشــييد أواصر الثقة والعلاقة القوية بين البشر وبعضهم البعض أو بينهم وبين الدولة مما ينعكس في صورة مستويات عالية من الأداء.
- يعمل على خلق التعاون بين الدولة وقطاعات المجتمع المدني المختلفة.
- تعزيز الارتباط بين الجماعات وتشجيع ثقافة العمل التطوعي.

- يسهم رأس المال الاجتماعي في تحقيق التماسك الاجتماعي داخل المجتمع وجعل أهدافه التي يصعب تحقيقها في غيابه أمراً ممكناً.
- يعمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي داخل المجتمع.
- يعمل على تقليل الجريمة من خلال السيطرة على العوامل التي تؤثر على معدلات الجريمة في المجتمع من خلال المشاركة في الجمعيات المدنية والاتصال الاجتماعي المنظم.
- يزيد رأس المال الاجتماعي من قوة ومكانة المجتمع وبخاصة شبكات الأمان الاجتماعي وروابط الدعم الاجتماعي المتبادل.
- يعد رأس المال الاجتماعي عنصراً مهماً من عناصر صنع السياسة الاجتماعية وتحليلها.

ب- وظائف رأس المال الاجتماعي من الناحية الاقتصادية:

- يساعد رأس المال الاجتماعي الأفراد والمجتمعات على الازدهار اقتصادياً من خلال تأمين فرص العمل والحصول على وظيفة وتسهيل الصفقات التجارية.
- يسهم رأس المال الاجتماعي في زيادة معدلات النمو الاقتصادي وتفعيل دور القطاع الخاص حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن المستويات العالية من رأس المال الاجتماعي تساعد على تحقيق واستدامة النمو الاقتصادي.
- يسهم رأس المال الاجتماعي في تقليل تكلفة الصفقات والمعاملات والتبادلات المرتبطة بآليات التعاون الرسمي مثل التعاقدات والقواعد البيروقراطية.
- رأس المال الاجتماعي المستند إلى الشبكات الاجتماعية والمستويات العالية من الثقة والمعايير الاجتماعية يمكن أن يولد المنافع من خلال انتشار المعرفة والإبداع والابتكار داخل الشركات وتخفيض تكلفة إجراء الشئون اليومية وزيادة الدخل.

٣/١/٢ نظرية رأس المال الاجتماعي:

من خلال ما تم عرضه آنفاً حول مفهوم رأس المال الاجتماعي والاختلافات بينه وبين أنواع رأس المال الأخرى، يمكن القول إن رأس المال الاجتماعي يركز على العلاقات والشبكات والتفاعل الذي يمكن الأفراد من بناء المجتمعات والاعتماد على بعضهم بعضاً؛ مما يسهم في تدعيم العلاقات والشبكات الاجتماعية وإيجاد الثقة المتبادلة.

ويشـير السروجي (٢٠٠٩) إلى أن نظرية رأس المال الاجتماعي تركز على متغيرات مهمة تتحـدد في العلاقات والشـبكات الاجتماعية والقيـم التي تعكس التوقعـات في العلاقات والتفاعـلات الاجتماعيـة بين الناس في المجتمع، فغياب رأس المال الاجتماعي يؤثر سـلباً في العلاقات الاجتماعية والثقة في النظم والمؤسسات المجتمعية.

وترتبـط نظرية رأس المال الاجتماعـي بوجهتي نظر مختلفتـين الأولى: الفردية والتي تنظـر إلى رأس المال الاجتماعي أنـه قيمـة متأتيـة مـن علاقـات الفـرد مـع أفراد آخرين فـي المسـاعدة علـى إنجاز الأعمـال فـي المنظمـة علـى اعتبـار أن الفـرد يتملـك المـوارد مـن الـشـبكات أو العلاقـات فـي المواقـف الخاصـة للقيـام بالأنشـطة الفردية. والثانية: المجتمعية والتي تنظر إلى رأس المال الاجتماعي على أنه قيمة تضاف من خلال مواقـع الأفراد فـي هيكـل المنظمـة، حيـث يتملـك العمـل الجمـاعـي مـن قبـل المنظمـات والأنظمـة الاجتماعيـة والأفراد أو أصحاب الأسـهم المحتاجين إليه للقيام بالأنشـطة الجماعية (بدراوي والخفاجي، ٢٠١٥: ٧٨).

وتفـترض هذه النظرية أن العلاقـات الاجتماعية القائمة على الثقـة والتعاون المحددة في إطـار بعض القواعد والمعايير المتفق عليها من خلال إيجاد أعمال مقصودة تسـهم في إشـباع الاحتياجات الاجتماعية، وذلك في إطار الموارد الناشـئة عنهـا. ووفقاً لمنظور بوتنام Putnam فإن النشـاط الإنتاجي لرأس المال الاجتماعي يظهر في قدرته على تيسـير التنسـيق والتعاون من أجل المنفعة العامة حيث يعتمد على إيجاد قيمة مشـتركة بين المشـاركين وتحديد خطة واضحة للعمل تصل إلى كل المشاركين لتقوم على أساس الشفافية والمعاملة بالمثل (عبد الحميد وصوفي، ٢٠١٦: ١٤١٢).

ولنظرية رأس المال الاجتماعي مجموعة من الافتراضات من أهمها (عبد الحميد، ٢٠٠٤: ١٠١)

١- كلما احتل الفرد مكانة مرتفعة في البناء الاجتماعي القائم، توافرت له فرص أكبر لاستغلال الموارد المتاحة في هذا البناء.

٢- يتم التفاعل بين مجموعة من الفاعلين المتقاربين من حيث الخصائص، والمكانة، والموارد، فكلما زاد التشابه في خصائص الموارد التي تمتلكها الجماعة قل الجهد المبذول في عملية التفاعل.

٣- يتفاعل الأعضاء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر في إطار شبكات العلاقات الاجتماعية وفقاً لما لديهم من موارد، وأن الشـبكات الاجتماعية في معظمها هي شـكل من أشكال رأس المال الاجتماعي، بالإضافة إلى أن الدعم المتبادل داخل تلك الشـبكات شـكل من أشـكال رأس المال الاجتماعي، حيث إن رأس المال الاجتماعي يسـتخدم في حشد الدعم لحل المشكلات المجتمعية.

٤- ترتبط أفعال الأفراد إما بتدعيم الأوضاع القائمة، أو بالحصول على مزايا جديدة، وتسمى الأولى الأفعال التعبيرية، أما الثانية فهي الأفعال الغائية (الهدفية).

٥- كلما كانت الروابط بين الأفراد قوية اسـتطاع الفرد أن يستخدم الموارد المتاحة في أفعال تعبيريـة والتي يترتب عليهـا تنمية وتطوير الموارد التي يمتلكهـا الأفراد والجماعة التي ينتمـون إليها. وعـلى العكس فكلما ضعفت هذه الروابط، اتجه الأفراد إلى اسـتخدام الموارد المتاحة في أفعال غائية أو أدائية لتكريس الأوضاع القائمة.

٦- أكثر مستويات المشاركة - بوحدة اجتماعية بها رأس المال الاجتماعي - تطوعية.

من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة يتضح أن هناك مجموعة من المكونات والعناصر الأساسية لرأس المال الاجتماعي. فقد حدد بوتنام (Putnam, 2000) من خلال تعريفه لرأس المال الاجتماعي من حيث مكوناته بأنه يتكون من الشـبكات الاجتماعية، ومعايير التبادل، والدعم المتبادل، والثقة. وأشـار إلى أن الشـبكات الاجتماعية تمثل الارتباطات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد، لذلك فرأس المال الاجتماعي صفة خاصة ومميزة للشـبكات وليس للأفراد أنفسهم. أما الثقة والمعايير فهما من أهم مكونات رأس المال الاجتماعي.

في حين أشـار كولمان (Colman, 1988) إلى ثلاثـة مكونات لرأس المال الاجتماعي هي الالتزامات، والتوقعات، والثقة في التنظيم الاجتماعي. ويمكن توضيح المكونات الثلاثة على النحو التالي: إذا (أ) فعل شـيئاً لـ (ب)، وكانت لديه ثقة فيه لرد هذا الفعل في المسـتقبل فـإن هذا يوضح أن (أ) لديه توقع مـن (ب) وأن (ب) عليه التزام تجاه (أ) لفعل ما يتوقع منـه. وفي حالـة أن (أ) يحفظ العديد من الأرصدة لكثير من الأشـخاص مثل (ب) ممن له علاقة بهم، فإن هذا يتشـابه مع رأس المال المـادي. وفي النهاية تكون هذه الأرصدة تركيباً هائلاً يمكن أن يعيد (أ) ما دفعه حينما يتطلب الأمر، إلا إذا كان (ب) غير جدير بالثقة من البداية، وأن هناك شكاً في أنه سوف يعيده مرة أخرى.

كما ذكر أبو عامود (٢٠٠٩: ٣٢) نقلاً عن هالبرن (Halbern) ثلاثة عناصر رئيسية لرأس المال الاجتماعي هي الشبكات التي تقوم بالربط الداخلي للعلاقات، والمعايير التي تشمل القواعد والقيم والتوقعات التي تحكم التفاعل الاجتماعي، والجزاءات التي تشمل العقوبات والمكافآت اللازمة لتفعيل المعايير، وهذه العناصر الثلاثة متفاعلة ومؤثرة ومدعمة بعضها البعض.

وأشارت شحاتة (٢٠١٣: ٣٣-٣٥) إلى أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على وجود ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال الاجتماعي هي:

١- الثقة: وتمثل جوهر العلاقات بين الأفراد والمؤسسات والجماعات داخل المجتمع الواحد أو بين مجتمعات عدة. ويمكن تعريف الثقة بأنها تعبر عن درجة عالية من مصداقية توقعات الأفراد بعضهم البعض، أو توقعات الأفراد من المؤسسات أو الهيئات - سواء رسمية أو غير رسمية - في المحيط الاجتماعي لهم، وتكون هذه التوقعات مرتبطة بالقوانين الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع التي تحدد فهمهم الأساسي لحياتهم. وتظهر الثقة على ثلاثة مستويات على الأقل سواء للأفراد أو الجماعات هي الثقة بين طرفين، أو الثقة بين مجموعة أطراف، أو الثقة بين طرف واحد ومجموعة من الأطراف.

٢- شبكات العلاقات: وهي العلاقات الاجتماعية وتشابكاتها مع بعضها لتحقيق هدف خاص فردي أو عام مشترك. ويمكن تعريف شبكات العلاقات الاجتماعية بأنها أنواع من العلاقات بين الأفراد ويمكن ترجمتها إلى رأس مال إيجابي يعمل لصالح المجتمع ككل. وتأخذ هذه العلاقات ثلاثة مستويات، الأول علاقات رسمية وغير رسمية بين الأفراد. والمستوى الثاني شبكة علاقات بين المجموعات الصغيرة. والمستوى الثالث شبكة علاقات بين الأمم أو المجتمعات بعضها البعض.

٣- القيم والمبادئ والمعايير: وهي المحكات التي تحكم العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأفراد والمؤسسات. كما يمكن وصف القيم والمبادئ والأخلاقيات والمعايير بصمامات الأمان التي تحكم طبيعة العمل في الشبكات الاجتماعية لكي تحقق الأهداف والمنفعة العامة التي صممت من أجلها.

وفيما يتعلق بأنماط رأس المال الاجتماعي، ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة فإنه يمكن التمييز بين مجموعة أنماط مختلفة لرأس المال الاجتماعي وفقاً لعدد من المعايير.

فوفقـاً لطبيعة الروابط بين الفاعلين الاجتماعيين يمكن تصنيف رأس المال الاجتماعي إلى ثلاثة أنماط هي:

١- رأس المال الاجتماعي الواصل أو التواصلي Bonding Social Capital:

ويشير إلى نوع من العلاقات القوية بين الأفراد الذين يعرف بعضهم بعضاً على المستوى الفـردي، وينتمون إلى مجموعات اجتماعية متشـابهة في الأهداف والخصائص الاجتماعية، مثـل العائلات أو جماعـات الأصدقاء أو جماعـات الجيران أو الأفـراد المتقاربين بالتنظيم كأعضاء الإدارة أو القسـم الواحد (شحاتة، ٢٠١٣). وذكر محمد (٢٠١٢) أن هذه العلاقات القويـة الناجمـة عن الانغلاق في بنية وهيكل الشـبكة تميل إلى زيـادة الثقة والتقليل من الانتهازية بين الجهات الفاعلة وتعزز التشـابه والشعور بالأمن والتقارب الوجداني والقدرة على التنبؤ (فهم مشـاعر الآخرين وردود أفعالهم)، وتسـمح بالإقرار الجماعي وفقاً لمعايير مشـتركة وتسـهيل انتشـار الالتزامات والتوقعات. وعلى ذلك يوفر رأس المال الاجتماعي الواصل الدعـم النفسي والعاطفي ويدعم التضامن بين أعضـاء المجموعة ويوفر الحاجات الضرورية للاتصال الناجح فيما بين أعضائها مما يعزز من تماسكها ووحدتها.

٢- رأس المال الاجتماعي الرابط أو مد الجسور Bridging Social Capital:

يشـير إلى العلاقات التي تتم خارج الشـبكة المباشرة للفرد، والروابط هنا تأتي أفقياً بين أفـراد في مجموعات مختلفة مثل الأصدقـاء البعيدين وزملاء أو أصحاب مهنة واحدة وبين الأفراد في الأقسـام والوحدات المناظرة بالمنظمات الأخـرى. والاتصالات والروابط التي تتم بـين أطراف متباعدين هـي اتصالات تتم بصورة نـادرة وغير متكررة مـما يجعلها روابط ضعيفة، والروابط الضعيفة التي تتشكل على حدود المجموعات الاجتماعية المفتوحة يطلق عليهـا الثقوب الهيكلية، وهذه الثقوب تتيح المرونة وتسـهل الوصول إلى الأفكار الجديدة والأشـخاص والموارد. لأن معظم المعارف الجديدة من المرجح أن تأتي من أشـخاص آخرين يمثلون مجموعات اجتماعيـة مختلفة عن المجتمع الخاص المباشر للفاعل (محمد، ٢٠١٢). وعلى ذلك يتمثل رأس المال الاجتماعي الرابط في علاقات الوحدة أو القسم أو الإدارة خارج الحـدود مع غيرها من وحدات أو أقسـام أو إدارات أخرى في الجهاز الحكومي ومع غيرها من الوحدات أو الإدارات بالأجهزة الحكومية الأخرى.

٣- رأس المال متسلسل الروابط Linking Social Capital:

يشــير إلى ربط الأفراد أو المجموعات مع أفراد أو مجموعات أخرى في مواقع أو طبقات اجتماعية مختلفة (أكثر ســلطة أو قوة أو ميزة اجتماعية) داخل التسلســل الهرمي. وهذه الروابــط الاجتماعية مع أشــخاص في مواقع الســلطة تتيح الفرص لتعبئــة الموارد والأفكار والمعلومــات وللحصول عــلى فرص وظيفية والتوجيه والمشــورة. مثال ذلــك الاتصال بين العاملين بالمنظمة والهياكل الوســطى والعليا بهــا، وكذلك مع المنظمات الخارجية التي من الصعــب الوصول إليهــا - (الشركاء والممولين). وعليه فإن رأس المال الاجتماعي متسلســل الروابط يشــير إلى العلاقات التي تنشــأ عبر المســتويات التنظيمية المختلفــة، كالعلاقة بين أعضاء القســم وإدارته أو علاقة القسم بإدارة المنظمة وإلى العلاقات التي تنشأ بين القسم والشركاء والقطاعات الخارجية المستفيدة من القسم (محمد، ٢٠١٢).

كما أشــار (Portes, 1996: p.1263) إلى وجود نمطــين لرأس المال الاجتماعي هما رأس مال اجتماعي ســلبي والآخر إيجابي، وأن هذين النمطين يعتمدان على نوعية الأفراد داخل الجماعــات وتأثيرها عــلى باقي المجموعات ليتحــول مصدر القوة للأفــراد إلى مصدر قوة لتحقيق أهداف مجموعة معينة على حساب الآخرين ذوي الحق والأولوية.

في حين ذكرت شــحاتة (٢٠١٣) أن كولمان (١٩٩٥م) أشــار إلى نمطين آخرين لرأس المال الاجتماعــي متعلقين بكيفية التكوين. الأول هو رأس مــال اجتماعي مقصود يكون نتيجة لأنشــطة مخطط لها مسبقاً بهدف تحقيق أهداف معينة، وفي هذا النمط يتم تحديد نوع الأنشــطة والعلاقات وكيفية تبادلها وتحديد آليات الثقة وكذلــك الإطار القيمي والمعياري لهذه الأنشــطة. أما الثاني فهــو رأس مال اجتماعي غير مقصود موجــود بالمصادفة نتيجة لأنشطة غير مقصودة من الأفراد والجماعات من دون تخطيط لها.

وذكــر ســويدان (٢٠١١: ٢٦٥٨) وأحمــد (٢٠١٦: ٣٦) أن رأس المال الاجتماعي يمارس تأثيره على عملية التنمية نتيجة للتفاعل بين شكلين أو نمطين هما:

١- رأس المــال الاجتماعــي الهيــكلي Structural social capital الذي ييسر المشــاركة في المعلومات والعمل الجماعي واتخاذ القرارات وشبكات العلاقات الاجتماعية التي توفرها

القواعد والإجراءات والسـوابق القانونية. ويضم أنواعاً مختلفة من المنظمات الرسمية وغير الرسمية والشبكات الاجتماعية التي تيسر العمل نحو تحقيق الأهداف.

٢- رأس المال الاجتماعي المعرفي Cognitive social capital ويشـير إلى المبادئ المشـتركة والقيـم والاتجاهات والمعتقـدات التي تيسر التعاون وتوجه السـلوك الاجتماعي نحو تحقيق الأهداف.

أمـا فيما يتعلق بمصادر تكوين رأس المال الاجتماعـي فقد اختلفت الآراء حول مصادر تكوين رأس المال الاجتماعي، وأشار أحمد (٢٠١٦: ٣٧) إلى أن أهم المصادر التي تلعب دوراً في تنمية رأس المال الاجتماعي تتمثل في:

- الدين: ويعد من أهم مصادر تكوين رأس المال الاجتماعي حيث إن التعاليم السـماوية للأديان تنطوي على شبكة مفاهيمية تساعد على تراكم مفهوم رأس المال الاجتماعي مثل فكـرة التكافل الاجتماعي والتعاون على الـبر والتقوى والمودة بالإضافة إلى حقوق الجيرة وكلها عوامل تساعد على تنمية مفهوم رأس المال الاجتماعي.
- الأسر والعائلات: تمثل الأسرة المصدر الرئيس لرأس المال الاجتماعي، فالأسرة تعد منظومة داخل العلاقات المتشـابكة والمتبادلة فهي لا تعمل عـلى توفير مصادر تمويلية فقط من خلال العلاقات بين الأفراد وبعضها البعض وإنما تعمل على المساهمة في تقديم الخدمات العامة.
- الجماعـات: تنتـج التفاعلات الاجتماعية بـين الأقارب والأصدقـاء رأس المال الاجتماعي والقدرة على العمل الجماعي للقيام بخدمة عامة.
- القطاع العام: يقوم القطاع العام بالدولة ومؤسساتها بتوفير الرفاهية الاجتماعية للمواطنين وحمايـة حقوق المواطنين وتوفير العـدل مع وضع القوانين التي تعزز ذلك. ويظهر رأس المال الاجتماعي في القطاع العام من خلال العلاقات التي تنشأ بين الموظفين والتي تساعد على الإسراع في إتمام الأعمال بدلاً من الغرق في الإجراءات البيروقراطية.
- الـشركات (القطاع الخاص): يعتمد تكويـن رأس المال الاجتماعي في الشركات على درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة، إلى جانب الاعتماد على التعاون الاجتماعي. وتتم التفاعلات في أوجـه عديـدة فقد تتم بين الأفراد والأقسـام المختلفة للشركة وبـين القطاعات، وبين

الـشركات وبعضها البعض. وتتحقق الاستفادة للشركات من رأس المال الاجتماعي من خلال تيسير التعاون والتنسيق مما يقلل من تكلفة الصفقات والمعاملات.

- المجتمع المدني: ويتضمن المنظمات غير الحكومية والتي يعتمد نجاحها على مدى توافر رأس المال الاجتماعي ومدى توافر البيئة المناسبة لعمل هذه المنظمات.

٢/٢ رأس المال الاجتماعي في السياق التنظيمي:

١/٢/٢ مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

يُعد رأس المال الاجتماعي من المفاهيم الجديدة نسبياً في الفكر الإداري وعُرف على المستوى التنظيمي كمفهوم متعدد الأبعاد ومتداخل مع مصطلحات أخرى مرادفة له مما تسبب في حدوث إرباك عند استخدامه وهو ما جعل الحاجة مستمرة على المستوى الأكاديمي في البحث للاتفاق على مضمون أساسي لهذا المفهوم وبدلالة مفردات واضحة تعطيه تميزاً عن غيره من المفاهيم (بدراوي والخفاجي، ٢٠١٥: ٧٨). ويذكر محمد (٢٠١٢) أنه اصطلح على تسمية شبكة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل التنظيمات المؤسسية (وما تستند إليه من قيم ومعايير وتفسيرات مشتركة) فيما بين العاملين فيها على مواقعهم المختلفة، وبينهم وبين المؤسسات النظيرة والجهات الخارجية المستفيدة، اسم رأس المال الاجتماعي التنظيمي Organizational Social Capital.

وقد توجهت الدراسات والبحوث منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي نحو تحليل وتدقيق مصطلح رأس المال الاجتماعي بوصفه أحد أبرز اللبنات الأساسية لقيام المنظمات الاجتماعية، حيث يتمكن المديرون والمسؤولون من خلاله أن يعرفوا كيفية سير أعمالهم بشكل أفضل، وذلك بفعل معرفة العاملين لبعضهم البعض، وثقة كل منهم بالآخر. وهذا يسهل إتمام صفقات العمل وأداء المهام بصورة سريعة وسهلة، وبالتالي تكون الجماعات والفرق أكثر إنتاجية، وفضلاً عن ذلك، يتعلم العاملون أنفسهم بشكل أوضح، ويؤدون واجباتهم بإبداع أعمق (العنزي، ٢٠٠٦: ١).

ويعبر رأس المال الاجتماعي التنظيمي عن الكيفية التي يتفاعل بها الناس مع بعضهم بعضاً داخل تنظيمات العمل، ويشير إلى المقاصد الطيبة الكامنة في هذا التفاعل، ويكون

مصـــدره كامن في هيكل ومحتـــوى العلاقات الاجتماعية للعاملين. وهـــذه المقاصد الطيبة التي يملكها العاملون تجاه بعضهم بعضا هي سبب للتضامن والتلاحم والثقة المتبادلة التي تســـهم في تبادل الموارد والخبرات مما ييسر العمل ويســـهم في تحقيق جودته وهذا يجعل تلك المقاصد مصدراً للقيمة داخل المؤسسات (محمد، ٢٠١٢).

وذكر الشـــمري والزهيري (٢٠١٣: ٨٧) أنه بســـبب التداخل الكبير والاستخدام المشترك لمفهوم رأس المال الاجتماعي من قبل المختصين في مجالات علوم الاجتماع والاقتصاد والإدارة والسياسة فقد تنوعت المداخل التي تناولت دراسة رأس المال الاجتماعي، وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بالتمييز بين خمســـة مداخل أساسية لتناول دراسة هـــذا المفهوم والتي من الممكـــن الجمع بين منطلقاتها لفهم رأس المال الاجتماعي بشـــكل أفضل والاستفادة منه في تطوير أداء منظمات الأعمال. وهذه المداخل هي:

- **المدخـــل الاقتصـــادي:** والذي يركز على الحوافز الفرديـــة في التفاعل مع الآخرين والرغبة الذاتية في الاستثمار في رأس المال الاجتماعي.
- **مدخل العلوم السياسية:** والذي يركز على دور المؤسسات السياسية والأعراف الاجتماعية في تشكيل سلوك الأفراد.
- **مدخل علم الاجتماع:** والذي يركز في تحليله على المحددات الاجتماعية للمحفزات الإنسانية، ويركز على خصائص التنظيم الاجتماعي مثل الثقة والتبادل والشبكات الاجتماعية.
- **مدخل علم الانثروبولوجيا Anthropology Approach:** والذي يشـــير إلى أن الإنســـان يمتلك غريزة أساسية تتمثل بالرغبة في المشاركة والتعاون مع الآخرين.
- **مدخل السلوك التنظيمي Organizational Behavior Approach:** والذي يركز على الجوانب النفســـية للأفراد ودورها في تشكيل الســـلوك الجماعي المثمر المبني على الثقة والتعاون والزمالات الحقيقية بين العاملين.

وقد نال مفهوم رأس المال الاجتماعي اهتماماً متزايداً في الفكر الإداري وتمت دراسته في مستويات متعددة، بما في ذلك المستويات الفردية والتنظيمية، والمجتمعية. فعلى المستوى الفـــردي، تم تعريف رأس المال الاجتماعي كمـــوارد لا تتجزأ من علاقات الفرد مع الآخرين. والتركيز هنا حول الفوائد الفعلية أو المحتملة التي تتراكم من شبكة علاقات الفرد الرسمية

وغير الرسمية مع الآخرين. أما على المستوى التنظيمي فقد تم تعريف رأس المال الاجتماعي على أنه قيمة المنظمة من حيث العلاقات التي شكلها أعضاؤها لغرض الانخراط في العمل الجماعي. كما تمت دراسة دور رأس المال الاجتماعي على المستوى الكلي من حيث تأثيره على رفاه المناطق أو المجتمعات (الملا والعنزي، ٢٠١٥: ١٦).

أما ناهبيت وجوشال (Nahapiet& Ghashal, 1988) فقد عرفا رأس المال الاجتماعي بمقدار القابليات التي يتمتع بها الأفراد العاملون الذين يشكلون جماعات عمل متفاعلة على تحقيق مصالحهم وتلبية طموحاتهم، وإنجار أهداف منظمتهم، من خلال ترسيخ أوجه الاستثمار في مفاهيم التعاون والثقة المتبادلة بينهم. أما ليانا وفان بيرين (Leana& Van Buren, 1999) فقد عرفا رأس المال الاجتماعي التنظيمي على أنه "مورد يعكس طابع وخصائص العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ويتم إدراكه من خلال التوجه نحو الهدف الجماعي والثقة المتبادلة". ويعرف ماكلروي (McElroy, 2002) رأس المال الاجتماعي التنظيمي على أنه "القيم الجماعية الداخلية للمنظمة والمجتمع ويرتبط بالتكلفة والضبط الاجتماعي والتنظيمي ويدعم جهود أي نسق اقتصادي قدرات الناس في إطار قواعد يحددها الناس بأنفسهم كرأس المال المتعدد ورأس المال المنطقي بما يعكس قيم البناء التنظيمي في إطار الشق الاقتصادي".

ويعرف كالبيرج وآخرون (Kalleberg, Appelbaum, Sleigh, & Schmitt, 2004, p.3) رأس المال الاجتماعي التنظيمي على أنه "العلاقة بين أعضاء المنظمات، وكذلك شبكات العلاقات المشتركة بين المنظمات وبعضها البعض، والتي تخلق قيمة اقتصادية للمنظمة". وذكروا أن الباحثين يفرقون عادة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي، والذي يوجد في العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في منظمة ما، ورأس المال الاجتماعي الخارجي والذي يوجد في العلاقات بين المنظمة وأصحاب المصالح الخارجيين، والمنافسين، وعملاء المنظمة.

واستخدم ساهين (Sahin, 2010, p.4) مفهوم رأس المال الاجتماعي للإشارة إلى "نوعية العلاقات بين الأفراد داخل إدارات الشرطة، من خلال ثلاثة أبعاد مختلفة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي هي (١) البعد الهيكلي والذي يتعلق بمدى ارتباط الأفراد داخل المنظمة ببعضهم البعض؛ و(٢) البعد العلائقي، والذي يشير إلى نوعية الصلات بين الأعضاء داخل

المنظمة؛ و(٣) البعد المعرفي والذي يركز على ما إذا كان الأفراد داخل المنظمة يشــتركون في رؤية أو فهم مشترك.

وذكرت فيلينا وآخرون (Villena, et al., 2011) أن رأس المال الاجتماعي هو معلومات وثقة ومعايير للتبادل عندما يكون الفرد في شبكة علاقات اجتماعية وتكون الفرصة للمنفعة المتبادلة وعند تجميع الأعمال. وعرف (Dougherty, 2012, p.16) رأس المـال الاجتمـاعي التنظيمــي بأنـه "الثـروة الحقيقة المتأصـلة فـي النســيج الاجتماعي للعلاقات الاجتماعية التنظيمية والذي يعمل على تعبئة الأفراد لتسهيل إنجاز العمل".

وعلى المســتوى العــربي، ظهرت العديد مــن التعريفات لمفهــوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي فقد عرف العنزي (٢٠٠٦: ٦-٧) رأس المال الاجتماعي التنظيمي على أنه "مفهوم متطــور من مفاهيم الســلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية الســائدة بين العاملــين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغــي أن تركز عــلى قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمــة لعمل الجماعة، وبما يؤمن تحقيــق حالة الالتزام الأخلاقي الــذي يجعل من أعضائها متآلفــين متآزرين فيما بينهم في الــسراء والضراء في الخير والشر، وصولاً إلى زيادة مشــاعر الولاء للمنظمة، بشــكل أكثر من كونهــم متعاقدين معها. وعليه فإن التقارب والتودد، قــد يجعل الأعضاء يتعلم كل منهم سمات الآخر وخصائصه، وإتاحة الفرص الكافية لتبادل الأفكار ووجهات النظر، وإزالة حالات الضجر والملل، وتوطيد فكرة الرجوع إلى شــبكات العمل بأنها المصدر الصادق للمعلومات والملاذ الآمن للمحافظة على خبراتهم، وتقييمها بالعوائد الملائمة".

في حين عرف كل من القيسي والطائي (٢٠١٤: ٧٢٦) رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأنه "عبارة عن علاقات اجتماعية تســاعد الأفراد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، ويتضمن هذا التصور المنظمات الاجتماعية وعلاقات الثقة والمشــاركة التبادلية ويشــمل ذلك الفرد والمجموعة والمجتمع.

في حــين عرف العنــزي (٢٠١٤: ٣٣٤) رأس المال الاجتماعــي التنظيمي على أنه "حصة المنظمة من الارتباطات الفاعلة بين العاملين فيما بينهم والفهم المتبادل في النظم المشــتركة التي تربطهم، والســلوكيات التي تلزم أعضاء الشــبكات وفرق العمل على النشاط التعاوني الممكن للغاية.

ويعرف حواجرة والمحاسنة (٢٠١٥: ٢١) رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأنه "قدرة الأفراد على العمل معاً داخل شبكة من العلاقات المشتركة بما يؤدي إلى تعظيم قيمة العمل الجماعي وتحقيق الترابط الاجتماعي والقدرة على التواصل والاندماج والثقة في الآخرين". وعرف عبدالحميد وصوفي (٢٠١٦: ١٤٠٨) رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الجمعيات الأهلية بأنه "علاقات اجتماعية قائمة على تفاعلات مقصودة وموجهة من قبل إدارة الجمعية لتحقيق أهداف الجمعية، هذه العلاقات لها مستويان هما: المستوى الداخلي (ويتضمن كلاً من التضامن bonding والذي يمكن تحديده في علاقات العاملين بالجمعيات الأهلية؛ والدعم المتبادل support والذي يظهر في العلاقات بين مجلس الإدارة والمتطوعين)، والمستوى الخارجي (ويتضمن كلاً من التجسير bridging ويقصد به العلاقة بين الجمعيات الأهلية وعملائها؛ والرابط linking وهي العلاقات بين الجمعيات الأهلية وبعضها البعض).

وعلى ذلك ولأغراض هذه الدراسة يعرف الباحث رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأنه "مفهوم متقدم من مفاهيم السلوك التنظيمي يشير إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة (رأس مال اجتماعي تنظيمي داخلي) وخارجها سواء مع منظمات أخرى أو المجتمع المحيط (رأس مال اجتماعي تنظيمي خارجي)، وتتميز هذه العلاقات والروابط بصفات مثل الثقة والالتزام والتعاون والتفاعل والفهم المتبادل والقيم واللغة المشتركة التي تعمل كلها مجتمعة على زيادة التماسك، وزيادة الولاء والإخلاص لرؤية المنظمة وتحقيق أهدافها".

٢/٢/٢ دور ووظائف رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المنظمات الاجتماعية:

أصبح الاهتمام برأس المال الاجتماعي في المنظمات الاجتماعية المعاصرة ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التغيرات المتسارعة في البيئة، والتعامل مع مصادر الثروة ودعائم القوة فيها. فتطوير قدرات هذه المنظمات على الانتماء الاجتماعي وخلق درجات عالية من الثقة المتبادلة، وتقوية أواصر التعاون تُعد من أهم وسائل تماسك المنظمات والمؤسسات والمجتمعات، هذا فضلاً عن أن كل الإبداعات والابتكارات تبدأ وتنتج ببناء نسيج اجتماعي متماسك. ولعل ما يذكر في هذا الصدد، أن الولاء العالي، والألفة القوية،

والتعـاون المثمر هي التي أوجدت نظـام الإنتاج الآني في المنظمات اليابانية دون غيرها من المنظمات المماثلة في بلدان العالم الأخرى (العنزي، ٢٠٠٦: ٢-٧).

وأشـار محمـد (٢٠١٢) أن رأس المال الاجتماعي التنظيمـي لا يقل في أهميته عن رأس المـال المـادي أو البشري أو رأس المال الفكـري، بل يكمل تلك المـوارد ويجعلها أكثر قيمة وفائـدة وبدون رأس المـال الاجتماعي التنظيمي فـإن هذه الموارد يتـم تداولها على نحو ناقـص. كما يُعـد رأس المال الاجتماعي التنظيمي مصدراً فريداً لتحقيق الميزة التنافسـية، فبينما يكون رأس المال البشري عرضة للاقتناص من المنافسـين، والتقنية عادة ما يكون من السـهل تقليد المنافسين لها، فإن رأس المال الاجتماعي المورد الذي لا يكون من السهل نقله من سياق إلى سياق آخر. ومن الفوائد التي يمكن تحقيقها من توطين رأس المال الاجتماعي التنظيمـي تطويـر وتنمية رأس المال الفكـري، توفير بيئة تنظيمية فعالة، وتحسـين الأداء وزيادة الإنتاجية المؤسسـية، وتحسـين الإنجاز الأكاديمي للطلاب والبقـاء بالتعليم، وإدارة التغيـير والإبداع التنظيمي بفعاليـة، وفعالية العمل الجماعي داخـل المنظمات، وتحقيق تنمية مهنية مستدامة للعاملين بالمنظمة، وتقديم تغذية راجعة فورية.

وذكـرت ليانا وفان بـيرن (Leana& Van Buren, 1999) أن هناك جملة فوائد عملية يمكـن أن تحققها المنظمة من جـراء إيجاد وتطوير رأس المال الاجتماعـي فيها، منها على سـبيل المثال: ترسـيخ قيم الالتزام التنظيمي، وتحقيق ما يسمى "العمل ذو الأداء العالي"، والمسـاهمة في تعزيز العمل الجماعي، وتطويـر رأس المال الفكري، وتقليل كلف المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم، وزيادة فرص الإبداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي.

ويشير بيكر (Baker, 2000) إلى أن المنظمات التي تمتلك رأس مال اجتماعي كبير يمكنها أن تؤمن رأس المال اللازم للأنشـطة الريادية وتحسين وتشـجيع التعلم التنظيمي. ويذكر سـاهين (Sahin, 2010) أن دراسة رأس المال الاجتماعي على المستوى التنظيمي قد يسهم في فعالية المنظمة من خلال زيادة الحافز وحل مشاكل التنسيق وتسهيل تدفق المعلومات بين الأفراد والمنظمات وتطوير المعرفة داخل المنظمات.

ويذكر (Ariani, 2012) أن منظور رأس المال الاجتماعي يوفر حججاً قوية للآليات التي مـن خلالها يحقـق الموظفون أداءً متزايداً وفعالاً، حيث تـرى نظرية رأس المال الاجتماعي

أن شبكة العلاقات الاجتماعية تحدد إلى أي مدى يمكن للفرد اكتساب المعلومات والوصول إليها، وممارسة القوة والنفوذ، وإحداث التغيير داخل المنظمة. فرأس المال الاجتماعي يُعد أمراً بالغ الأهمية للعمل الجماعي والتنسيق الفعال بين الأفراد مما يجعل العمل الجماعي أسهل وتحقيق التنمية في الإمكان، وذلك لأن الأفراد يعملون معاً بشكل أكثر فعالية وكفاءة عندما يعرفون بعضهم البعض، ويثقون في بعضهم. ومن ناحية أخرى فإن رأس المال الاجتماعي يمكن أن يؤدى إلى زيادة أداء الدور الرسمي المطلوب حيث يجعل الفرد يملك اتصالات عديدة مع الآخرين الذين يمكن أن يعطوه النصيحة والمشورة والدعم في إنجاز المهام المنوط بها. كما يمكن لرأس المال الاجتماعي أيضاً أن يؤثر إيجاباً على أداء الأدوار الإضافية أو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ لأنه يوفر للفرد الكثير من الأفراد الذين يحفزونه ويقدمون له المساعدة.

وعلى ذلك يمكن القول إن رأس المال الاجتماعي التنظيمي بما يتميز به من شبكة كثيفة من الروابط والعلاقات الرسمية وغير الرسمية والتي تستند إلى معايير وقيم مشتركة مثل الثقة والتعاون والتضامن يمثل مصدراً قيِّماً للمنظمات في تنمية رأس المال الفكري وتسهيل العمل الجماعي، فرأس المال الاجتماعي التنظيمي يمكن أن يسهم في تحسين وتطوير المخرجات التنظيمية الداخلية والخارجية، ففي داخل المنظمة يمكن أن يسهم في خفض كلفة المعاملات والصفقات، ويسهل تدفق المعلومات، وابتكار وتراكم المعرفة، وتحسين مستوى الإبداع. أما خارج المنظمات والمؤسسات فإن رأس المال الاجتماعي يزيد من نجاح التحالفات والشراكات مع الجهات المستفيدة والمؤسسات النظيرة.

٣/٢/٢ أبعاد وقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

يتضح من التعريفات المختلفة التي تم استعراضها لرأس المال الاجتماعي التنظيمي، أن الباحثين أشاروا إلى جوانب وأبعاد مختلفة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي، حيث أكدت التعريفات على أنواع مختلفة من الروابط والعلاقات والتي قد تكون بين الأفراد داخل الجماعة الواحدة، أو بين الأفراد من جماعات مختلفة.

وتشير الأدبيات ذات الصلة بأن مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي يتألف من

مكونين أساسين هما، رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي (Internal Organizational Social Capital) ورأس المال الاجتماعي التنظيمي الخارجي (External Organizational Social Capital).

وقد صنف إدلر وكون (Adler& Kwon, 2002) و (Gönül, Tüzün, and Gökoğlu, 2013) رأس المـال الاجتماعي التنظيمــي إلى رأس مال اجتماعي تنظيمي داخلي ورأس مال اجتماعــي تنظيمي خارجي بناءً عــلى ما إذا كان تركيز الروابــط والعلاقات في المقام الأول عــلى (١) علاقــات فاعل ما (فرد) مع فاعلين آخرين (أفراد) من خارج الجماعة، أو (٢) بناء علاقات وروابط بين فاعلين (أفراد) من داخل جماعة واحدة، أو (٣) كلا النوعين من الروابط والعلاقــات. ويغلب النوع الأول من الروابط والعلاقات في رأس المال الاجتماعي الخارجي، في حين يغلب النوع الثاني من الروابط والعلاقات في رأس المال الاجتماعي الداخلي. ويتوقع المنظــور الخارجي لــرأس المال الاجتماعــي أن الفاعلين داخل المجتمــع المحلي أو المنظمة يستخدمون اتصالاتهم الشخصية وعلاقاتهم الاجتماعية من أجل الوصول إلى الموارد التي لا يملكونهــا، في حين أن الفاعلين الآخرين في شــبكة العلاقات يملكونها. وهذا النوع من طرق الوصــول إلى الموارد يؤدي إلى تحقيق مزايا للفاعل، ومع ذلك فإن الوصول إلى موارد يملكها شخص آخر من خلال شبكة علاقات يكشف عن فكرة المعاملة بالمثل في العلاقة والتي توفر المنافع المتبادلة لكلا طرفي العلاقة وتســهل عملية التبــادل في الواقع. أما المنظور الداخلي لرأس المال الاجتماعي فيوكد على علاقات الترابط الداخلي بين أعضاء الجماعة، وأن قوة هذه العلاقات الداخلية تودي إلى تماسك الجماعة وبالتالي تسهيل تحقيق الأهداف الجماعية.

وقد ذكــر ارينيــوس (Arenius, 2002: p.12) أن رأس المــال الاجتماعي الداخلي هو كمية وجودة العلاقات الداخلية للمنشأة الملموسة عن طريق الفرد أو الوحدة الاجتماعية، وهو لا يتمثل بالعاملين أنفســهم بل في علاقاتهم مع الآخرين ســواء من الأفراد (المرؤوسين أو الرؤســاء) أو الإدارة. ويعد رأس المال الاجتماعي الداخلي عاملاً أساســياً لتوضيح العديد مــن المفاهيم التنظيمية مثل خلق رأس المال الفكري، وتحقيــق منافع التعاون والتضامن، وتحقيق مســتويات عالية من الثقة، وتحسين أداء المنظمة، ورفع الروح المعنوية للمنظمة. أما رأس المال الاجتماعي الخارجي فهو جودة وكمية العلاقات الخارجية للمنظمة الملموسة

عن طريق الفرد أو الوحدة الاجتماعية. ويضم رأس المال الاجتماعي الخارجي ثلاثة عناصر فرعيـة هي: أولاً رأس المال الاجتماعي المرتبـط بالإنتاج ويتمثل في العلاقات مع المجهزين ومسـتخدمي المنتجات والخدمات والأطـراف التي معها علاقات تعاون وتطوير مشـترك. وثانياً رأس المال الاجتماعي المرتبط بالبيئة ويتمثل في العلاقات مع البيئة المحلية والإقليمية والعلاقـات مع متخذي وصناع القرارات السياسـية وغيرها. وأخـيراً رأس المال الاجتماعي المرتبط بالسوق والذي يتمثل في العلاقات التجارية والعلاقات مع العملاء بشكل عام.

وذكـر بدراوي والخفاجـي (٢٠١٥: ٧٩-٨١) أن رأس المـال الاجتمـاعي يتـألف مـن مجموعـة مـن المكونـات التـي تعبـر بمجملهـا عـن أبعاده والتـي اختلـف البـاحثون فـي تـصنيفها، ولكـل باحـث وجهـة نظـر فـي تحديـده لأهـم مكوناتـه فـي رأس المـال الاجتمـاعي وبحـسب أهميتها، وقـد اسـتخلص الباحثـان بعـد مراجعة مستفيـضة لهـذا الموضوع الأبعاد الرئيسة الآتية:

١- الزمالـة أو القابلية الاجتماعيـة Associability: تعد أحد أهم عناصـر رأس المـال الاجتماعـي التنظيمـي، والتي تتمثل برغبة الأفـراد وقابليتهم علـى تحقيـق أهداف المنظمـة مـن خـلال العمـل الجماعي. فهي مجموعة من المنافع التي يجنيها الأفراد في المنظمة بحكم مشـاركتهم في جماعات العمل. كما يمكن تعريف الزمالة بأنها استعداد وقدرة المشاركين على إخضاع الأهـداف الفرديـة إلى الأهـداف الجماعيـة، مـع وجـود درجـة عاليـة مـن الاعتمـاد المتبـادل بـين الأعـضاء. فرغبة الأفراد في العمل مع بعضهم الـبعض فـي المنظمـة يخلـق حالـة مـن الوديـة وحـسـن النيـة فـي تعاملاتهم فيما بينهم، وتصبح بذلك أهدافهم مشـتركة، ويسـعون إلى تحقيقهـا لـصالح المنظمـة. إذن الزمالـة هي "عملية بنـاء الروابط الاجتماعية بين الأفـراد التي تكونها التفاعلات والانتماءات الجماعية الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

٢- الثقـة Trust: لقـد عرفـت الثقـة بأنهـا الاعتقـادات والافتراضات التـي تفتـرض بـأن الطـرف الآخـر لـن يكـون انتهازيـاً وغيـر أمين، ولهـذا الـسبب لـن يقـوم بعمـل ضـار بـالآخرين، وأن الثقـة بالـشريك تعنـي بـشـكل خـاص الاعتقـاد بـأن الـشـخص الآخـر سـيلتزم بالمعـايير الأخلاقيـة العامـة. وبالتالي هـي عمليـة اعتمـاد مـانح الثقـة

على الحائز على الثقة طبقاً لتوقعات معينة والتي تكون مهمة لمانح الثقة من غير أن يقوم الحائز على الثقة باستغلال نقاط ضعف مانح الثقة وأن الزيادة في الثقة تؤدي بصورة مباشرة وغير مباشرة إلى سلوكيات إيجابية في المواقف ومكان العمل مثل الالتزام التنظيمي وإشراك الأفراد في العمل.

٣- التعاون والتكافل Sociability& Cooperation: التعاون هو تضافر كل الجهود من الموارد والقدرات والإمكانات الساعية إلى تحقيق الأهداف المشتركة، لمساعدة الآخرين بحكم العلاقات التي يكونها الفرد معهم في البيئة الاجتماعية. والتكافل يعني التعاضد الاجتماعي التي تبديه الأفراد والجماعات والمنظمات تجاه الأطراف الخارجية الأخرى، والذي يعكس صور الهوية والانتماء والتفاعل والتعاون والوطنية، وبما يعود بالنفع على مستوى الدولة أو البلد أو الإقليم. وكل مفهوم منهما يكمل الآخر.

٤- الاستغراق Engagement: مجموعة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية التي يبديها الأفراد تجاه منظمتهم والقائمة على العلاقات المشتركة بين المنظمة وأفرادها العاملين التي تسهم في نجاح المنظمة ككل.

في حين صنف (Doughorty, 2012: p.20) أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي: الثقة، والتكافل، والكرم. حيث تعني الثقة عملية اعتماد مانح الثقة على الحائز على الثقة بالتصرف طبقاً لتوقعات معينة والتي تكون ذات أهمية لمانح الثقة من غير أن يقوم الحائز على الثقة بالاستفادة من ضعف مانح الثقة. أما التكافل فيشير إلى الحالات التي تقود السلوك المتوجه نحو مبادئ الجماعة والذي يزداد كردة فعل موقفية من الأشخاص في مواجهة مجموعة من المشاكل المشتركة. في حين يعني الكرم الاستعداد للعطاء بدون مقابل سواء بالوقت أو الجهد أو بكليهما.

وقدم نابهيت وجوشال (Nahapiet& Ghashal, 1988) إطاراً مهماً لنموذج رأس المال الاجتماعي في المنظمات اعتماداً على نظرية المنظمة القائمة على المعرفة يتضمن أربعة عناصر أساسية هي: رأس المال الفكري، والتبادل والجمع، وثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي في المنظمات، والعوامل التي تشكل وتنشئ رأس المال الاجتماعي في المنظمات.

وقـد صنف الباحثان أبعاد رأس المال الاجتماعي إلى ثلاثة أبعاد مترابطة هي البعد الإدراكي أو المعـرفي (Cognative)، والبعـد البنـائي أو الهيـكلي (Structural)، والبعد العلاقاتي أو العلاقـات(Relational). وينال هذا التصنيف شـهرة واسـعة وقبول لـدى عدد كبير من الكتاب والباحثين، وفيما يلي عرض موجز لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة.

أ- البعد الإدراكي أو المعرفي Cognitive dimension:

يشير هذا البعد إلى توافر الموارد للتصورات والتفسيرات ونظم المعاني المشتركة بين الأفراد مثل الرموز واللغة والحكايات المشتركة، فعندما يكون لدى المنظمة أعضاء يتقاسمون نفس الرؤية حول كيف يكون التفاعل فيما بينهم، فإنهم يبتعدون عن التصورات الخاطئة المحتملة لاتصالاتهم وتزداد الفرص المتاحـة لتبادل الأفكار والموارد بحرية(Nahapiet &Ghashal, 1988). وقد عبرت ليانا وفان بيرن (Leana& Van Buren, 1999) عن هذا البعد باسـم الزمالة أو القابلية الاجتماعية associability ليشـير إلى استعداد ورغبة وقدرة العاملين في المنظمة إخضاع الأهداف الفردية والسلوكيات الإجرائية المرتبطة بها إلى الأهداف الجماعية.

ويذكـر (Bolino et al., 2002) أن البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي يركز على مدى تقاسـم الموظفين في المنظمة رؤية مشتركة وفهم مشترك داخل الشبكة الاجتماعية. ولذلك فإنــه مثل البعــد العلاقاتي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي في أنــه يتناول طبيعة العلاقات بــين الأفــراد في المنظمة، إلا أنــه يختلف عن البعد العلاقاتي في أنه يركز على مســألة ما إذا كانت العلاقات بين الأفراد لها مكون معرفي أم لا؟، فالبعد المعرفي يجيب عن السؤل المتعلق بمـدى فهم الموظفين بعضهم البعض. كما يشـير الملا والعنـزي (٢٠١٥: ٢٠) إلى أن البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي يشـير إلى اللغة المشتركة والاعتقادات والطموحات والرموز والرؤية المشـتركة والقيم، وهي تشـكل نوعاً مؤثـراً في رأس المال الاجتماعي، وأن زيادة التفاعل يمكن أن تؤدي إلى فهم وقبول الرموز واللغة المشـتركة والمعايير بشكل أكبر، ووجـود البعد الإدراكي بنسـبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد مخـزون رأس المال الاجتماعي بنسبة عالية، إذ سيتوقع العضو في الجماعة امتلاك الآخرين المستوى نفسه من الإدراك، بما يوفر إمكانية المشاركة والتعاون وتبادل الخبرات.

وهكذا يمكن القول أن البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي يشـير إلى الرموز

والحكايات واللغة المشـتركة والتفسـير المشـترك للأحـداث والتجارب التنظيميـة والرؤية المشتركة والأهداف المشتركة بين العاملين في المنظمة، وهو يتعلق بالمدى الذي يستطيع فيه الموظفون داخل المنظمة من تقاسـم وجهات النظر وتحقيق الفهم المشـترك حول المسائل والقضايـا بين العاملين من خلال توليد لغة مشـتركة مألوفة ومشـتركة، فعندما يكون لدى الأعضاء داخل المنظمة لغة مشـتركة يساعدهم ذلك على فهم بعضهم البعض مما يسهم في تنفيذ المهام داخل المنظمة على نحو أكثر فعالية.

ب-البعد البنائي أو الهيكلي Structural dimension:

يرتبـط هذا البعد بصفة عامة بالعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، فهو يعبر عن المدى الـذي يرتبط فيه الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة. بمعنى أنه يجيب عن السـؤال التالي: هل يعـرف الموظفون بعضهم البعض داخل المنظمة؟ فهذا البعد يتعلق بخصائص النظم الاجتماعية وشـبكات العلاقات ككل، ويصف تكوين الروابط والاتصالات بين الأفراد وبينهـم وبين وحداتهم وكذلك الطبيعة غير الشـخصية لهذه الروابـط والاتصالات. وتعد نمط العلاقات من حيث الحجم والكثافة والتسلسل الهرمي والتنظيم المناسب بالإضافة إلى تشكيل شبكة العلاقات أهم جوانب هذا البعد (Nahapiet &Ghashal, 1988).

ويشير سيلكوست (Silkoset, 2012: p.4) إلى أن البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يغطي الارتباطات بين الأفراد ذوي الرغبات المتماثلة من خلال الاشتراك في الشبكة الاجتماعية، إذ إن جماعات الممارسـة تعمل داخل شبكة العلاقات الاجتماعية لمساعدة الأفراد للارتباط مـع الآخرين، وتمكينهم من تقييـم المعرفة التي يمتلكها أعضاء آخـرون بسرعة ومن دون اتصـال بكل فرد منهم، وتلك الممارسـات تؤدي إلى بناء رأس المـال الاجتماعي، وبالتالي نمو المنظمة وازدهارها.

وعلى ذلك يمكن القول إن البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يشـير إلى شـبكة وقوة شبكة العلاقات والروابط بين الأفراد أعضاء المنظمة، حيث تدل الروابط القوية على الدرجة العالية من التفاعل والتواصل الاجتماعي. ويتضمن البعد الهيكلي العمل الجماعي والتفاعل الاجتماعي وشبكة العلاقات وعمق ونوعية العلاقات والتشارك في المعرفة.

ج- البعد العلاقاتي Relational dimension:

يصف هذا البعد أنواع العلاقات الشخصية التي تم تطويرها عبر الزمن من قبل الفرد مع الآخرين. ويركز هذا البعد على العلاقات الخاصة بين الأفراد مثل الاحترام والصداقة والتي سوف تؤثر على سلوكهم من ناحية، وتمكنهم من تحقيق دوافعهم الاجتماعية مثل الحصول على الهيبة الاجتماعية من خلال هذه العلاقات. وتعد الثقة والمعايير والالتزامات والتوقعات والهوية أهم جوانب هذا البعد (Nahapiet &Ghashal, 1988). وتشير ليانا وبيل (Leana& Pil, 2006) إلى أن علاقات الثقة تسمح بنقل وتبادل مزيد من المعلومات خاصة تلك الأكثر ثراء وتكون أكثر قيمة. ووفقاً ليانا وفان بيرين (Leana& Van Buren, 1999) فإن الثقة تعد عنصراً أساسياً للأفراد الذين يعملون معاً في مشروعات مشتركة، فعندما تتميز العلاقات بين الأفراد بالثقة الكاملة فإن ذلك يمكنهم من إنجاز الأهداف المشتركة وتحقيق القيمة لمنظماتهم.

ومنذ استخدام مفهوم رأس المال الاجتماعي في علوم الإدارة من قبل ناهبيت وجوشال (Nahapiet& Ghashal, 1988) في دراستهم التي استهدفت التعرف على دور رأس المال الاجتماعي في تكوين رأس المال الفكري، والتي اعتبرت مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي مفهوماً متعدد الأبعاد يتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة هي (الهيكلي، والمعرفي، والعلاقاتي) واستخدمت هذه الأبعاد على نطاق واسع من قبل العديد من الباحثين (محمد، ٢٠١٢؛ العطوي، Sahin, 2010; Song, 2016 ؛٢٠٠٩) على سبيل المثال.

وعلى ذلك سوف تعتمد هذه الدراسة في قياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي على الأبعاد الثلاثة التي اقترحها (Nahapiet& Ghashal, 1988) واستخدمتها العديد من الدراسات السابقة.

٤/٢/٢ بناء رأس المال الاجتماعي التنظيمي والاستثمار فيه:

رأس المال الاجتماعي بشكل عام سلوك لا يتم تشريعه بشكل رسمي من قبل المنظمة وليس له أي مزايا مباشرة أو عقوبات. وأشار (Kalleberg et al., 2004) إلى أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يتألف من الثقة، والشبكات الاجتماعية، واللغة المشتركة، ولبناء رأس

المــال الاجتماعي ليعود بالنفع على المنظمــة، يجب أن يتم تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها، فضلاً عن وجود حوافز لتبادل المعارف.

في الوقــت نفســه لا يتم بنــاء رأس المال الاجتماعــي التنظيمي على أســاس الإكراه أو الإجبــار أو الألفة. وفي هذا الصدد ذكر كوهين وبروســاك (Cohen and Prusak, 2001) أن المنظــمات ذات رأس المال الاجتماعي العالي تحتاج إلى موظفين يلبون التوقعات العالية لأداء العمل، وأن الموظفين الذين يفشلون في تلبية تلك التوقعات أو ينتهكون المعايير يُطلب منهم مغادرة المنظمة. وإكراه الأفراد على تكوين علاقات وروابط يؤدي إلى نتائج معاكسة أيضاً. وقد وجد الباحثان أن دعوة كل فرد في المنظمة للدخول في علاقات وروابط في الوقت الذي لا يشــارك معظمهم في اتخاذ القرارات والمشــاركة المباشرة في نجاح المنظمة هو أمر يدمر رأس المال الاجتماعي.

ولتحقيق مستويات عالية من رأس المال الاجتماعي في المنظمات أشار ناهابيت وغوشال (Nahapiet& Ghashal, 1988) إلى أربعــة عوامــل أو شروط لازمــة لتحقيق ذلك وهي الوقت، والترابط (الاعتماد المتبادل)، والتفاعل، والحدود closer. ويشير الوقت إلى التاريخ أو الوقت المتراكم الذي يســمح بالاســتقرار والاســتمرار والثقة لتطوير العلاقات. ويشــير الترابــط أو الاعتماد المتبــادل إلى درجة ارتباط المهام في المنظمــة ببعضها البعض ويتطلب مســتويات عالية من التفاعل والتعــاون والاتصال بين الأعضاء مــن أجل تحقيق الأهداف الجماعيــة. في حين تشــير التفاعلات إلى الجهود الرامية إلى تطويــر روابط قوية بين أعضاء المنظمات والحفاظ عليها، والسلوكيات المرتبطة بالاستثمار والحفاظ على العلاقات. وأخيراً، فــإن الحدود هو حدود تنظيمية وترتبط بالهوية الفرديــة والجماعية. وتميز الحدود أيضاً الأعضاء من غير الأعضاء في المنظمة، وتراقب العضوية المســتمرة بالقواعد والمعايير والولاء المدرك.

وقدمــت ليانا وفــان بــيرن (Leana & Van Buren,1999) نموذجين لبنــاء رأس المال الاجتماعي هما:

- نمــوذج المنفعــة العامة: ويــرى أن رأس المــال الاجتماعي يكون ســمة ملازمة للوحدة الاجتماعية بحيث إن الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، لكن من

تجميع مساهمات العاملين بالمؤسسة ككل يتحقق تراكم مخزون رأس المال الاجتماعي في المؤسسة.

- نموذج المنفعة الخاصة: ويركز على الفرد وملكاته الفردية المتراكمة المتمثلة في المكانة الاجتماعية، والمؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، والذكاء الشخصي، وبراءات الاختراع... ويصبح التركيز منصباً على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي.

ويذكر فرحات (٢٠١١) أن العناصر الثلاث (الثقة والتعاون والشبكة) المكونة لرأس المال الاجتماعي تدعم بعضها البعض وتتداخل فيما بينها، وبالتالي على المؤسسات والمنظمات الاستثمار فيها بشكل مثالي يسمح لها بالمحافظة على استمرارها وإيجاد الدافعية بين أفرادها وجماعاتها وفرق عملها لتبني السلوك المرغوب. وأن أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزون رأس المال الاجتماعي هو متابعة ما يسمى بالروابط الضعيفة، والثقة الهشة، واللا تعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي.

وهناك العديد من الممارسات الإدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي التنظيمي، فقد اتفق كل من (Nahapiet & Ghoshal 1998; Leana & Buren 1999; Prusak &Cohen 2001) على أن الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار في رأس المال الاجتماعي التنظيمي تتمثل في:

- إقامة الروابط: تُعد الروابط الاجتماعية أحد مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي والتي تعزز الحالة الداخلية للمؤسسة. وعلى إدارة المنظمة استغلال تلك الروابط لصالحها من خلال أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام الموظفين، وتمثيل الموظفين أمام الإدارة فضلاً عن إظهار الانتماء لهم بهدف كسب ولائهم. ومن أجل تحقيق ذلك تقوم المنظمات والمؤسسات بالعديد من الأمور منها استخدام وسائل التسلية والترفيه، وتوفير النادي الاجتماعي ومركز رعاية الأطفال. .. الخ، بحيث توفر المجال لالتقاء وتفاعل العاملين مع بعضهم البعض مما يعمق الصداقة والزمالة الحقيقية التي تخلق إحساساً قوياً بالتوجه نحو الجماعية، مما ينعكس إيجاباً على حياة العاملين، حيث أكدت العديد

من الدراســات بأن أغلب الجماعات تضعف ارتباطاتها وروابطها ما لم توفر فرص التلاقي لأعضائها في فترات معينة وفي أماكن مختلفة.

- تعزيز الثقة: تُعد الثقة من الأركان الأساسـية لرأس المال الاجتماعي، وتعد هي السـبب والنتيجـة للعمل الجماعي الناجـح. وتتوقف الثقة على مقـدار الروابط والعلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسســات. وبالتالي يمكن اعتبار الثقة خاصية جماعية تعتمد على العلاقات بين الأفراد في المنظمة وتســمح ببنـاء وتكوين فرق العمل القوية خاصة عندما تعتمد الثقة على الروابط القوية والمتماسـكة بين المؤسسـة وأعضائهـا. ولتحقيق الثقة القوية والبعد عن الثقة الهشـة المبنية على المصالح الشـخصية والمنافع الفورية وبالتالي على إدارة المنظمات الاجتماعية توفير الشـفافية في تعاملاتها وقرارتها وإشراك العاملين في كل ما يخص المنظمة، وتمكينهم، والالتزام بمبدأ المعاملة بالمثل وتوفير الأمان الوظيفي.
- تشـجيع التعاون: يعبر التعاون عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبإرادة تامة لإكمال الأعـمال المترابطة والمعتمدة على بعضها. ويسـهم التعاون في تقليل الصراع، فالمنظمات التـي تمتلك رصيداً عالياً من رأس المال الاجتماعي هـي تلك التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية للتعاون بحيث يتآزر أعضاء المنظمة معاً في مواجهة حالات السراء والضراء. ولذلك يجب على المنظمات منذ بداية الوظيفة اسـتقصاء الاتجاهات الإيجابية لدى المترشـحين للعمل مثل التميز بروح الفكاهة والاهتمام بالعمل الجماعي، والاهتمام بالعمل التعاوني بدلاً من الإنجازات الفردية.

٥/٢/٢ دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية:

حدد (Katz 1964) في دراسته لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سـلوكية اعتبرها أساسـية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي (القحطاني، ٢٠١٤):

١- التركيز على تحفيز وترغيب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.

٢- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.

٣- مسـاعدة وتشـجيع الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق المتطلبات والواجبات الوظيفية التي يحددها النظام.

ويذكـر ناهيبـت وجوشـال (Nahapiet &Ghashal, 1988) أن رأس المال الاجتماعي يتكون من علاقات الشـبكة، وتكوين أو تشـكيل الشـبكة. فعندما يمتلك أعضاء المنظمة علاقـات متبادلة مع بعضهم البعض فهذا يشـير إلى "علاقات الشـبكة". وتؤثر الاتصالات بـين الأعضاء داخل المنظمة على نقل وتبـادل المعلومات بين الأفراد وبعضهم البعض، ليس هذا فحسـب بل يكون لها تأثير أيضاً على تنفيذ الانشـطة التنظيمية، كما تُعد عنصراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسـية لأن تدفق المعلومات يعزز قدرة المنظمة على تبني واسـتيعاب المعرفـة. وبالتالي يرى بولينيو وآخرون (Bolino et. al., 2002) أن تكوين أعضاء المنظمة للعلاقـات فيما بينهم يعني وجود احتمال كبير لمعرفة بعضهم البعض، وهذا يمكن أن يعزز من كفاءة وفعالية المنظمة.

ويذكر بدرواي والخفاجي (٢٠١٥: ٨٥) أن رأس المال الاجتماعي يرتبط إيجابياً بالفعالية التنظيمية ويؤدي دوراً محورياً فـي خفـض تكـاليف المعـاملات التنظيميـة، كمـا أنـه يـسـهل تنـسـيق الأعمـال لتحقيـق الأهـداف المرجـوة، ويبـرر الالتـزام التنظيمـي، ويؤثر إيجابيا فـي الإبـداع، حيث تـسـهم الثقـة فـي الفاعليـة التنظيميـة إذ إن درجـة الثقـة تحـدد الكثيـر مـن طبيعـة المنظمـة والعوامـل المؤثرة عليهـا مثـل الهيكـل التنظيمـي وآليـات الرقابـة وتـصميم الوظيفـة والاتـصالات والرضـا الـوظيفي والالتـزام وسـلوك المواطنـة التنظيميـة. وكـذلك تـسـهم الثقـة والـشبكات والمعـايير إلى حـد كبيـر فـي الرضـا عـن الحيـاة الفرديـة وتؤثر سـبباً بطريقـة إيجابيـة في أداء العمـل التطـوعـي. كمـا وجـد أن المنظمـات التي لديها قـوة عمـل تتسـم بالالتزام التنظيمي والاسـتغراق الوظيفي يكون لهـا مـسـتويات أعلى مـن رضـا العمـلاء وتكون أكثر إنتاجية وتحقيقاً للأرباح أعلى مـن تلك المنظمات ذات قوة العمل الأقل استغراقاً والتزاماً.

وقد ذكر سونج (Song,2016, p.48-52) أن هناك تأثيراً إيجابياً بين رأس المال الاجتماعي التنظيمـي بأبعاده الثلاثة (الهيـكلي، والعلاقاتي، والمعرفي) في الفعاليـة التنظيمية. فالبعد الهيـكلي لرأس المال الاجتماعـي التنظيمي والذي يركز على الروابط وشـبكة العلاقات بين أعضاء المنظمة يرتبط إيجابياً بالفعالية التنظيمية. فالروابط والصلات بين الأشـخاص داخل المنظمـة تمكنهم من الوصـول إلى أقرانهم والتفاعل معهم. وتؤثـر التفاعلات المتكررة بين

أعضــاء المنظمة في مختلف مجــالات العمل والإدارات في المنظمة مــما يزيد من معدلات التعــاون، وبالتالي يؤثر إيجاباً على سرعة التعلم التنظيمي والــذي يؤثر بدوره إيجابياً على الأداء التنظيمي. ولذلك، فإن وجود شبكات رسمية وغير رسمية بين الأفراد في المنظمة يعزز النتائج التنظيمية. وعلاوة على ذلك، فإن إنشــاء وتكوين روابط شبكية بين العاملين داخل المنظمات يؤثران على إيجاد الثقة والقواعد المشتركة، وهذا بدوره يحفزهم على المشاركة في التفاعلات الاجتماعية وتبادل المعارف وتيسير إيصال المعلومات والمعارف وتبادلها، وتشجيع مشاركة أعضاء المنظمة في خلق المعارف، والتعاون والتنسيق بين أعضاء المنظمة مما يساعد المنظمــة على تحقيق الكفاءة في أداء أعمالها. وتحقيق الأهداف الجماعية أو الحصول على الموارد النادرة.

وأضــاف ســونج (Song, 2016) أن البعد العلائقي لرأس المــال الاجتماعي، والتي تعد الثقــة العنــصر الرئيسي فيه، فقد أكــد العديد من الباحثين على أهميــة الثقة الاجتماعية، حيث تلعب دوراً مهماً في تبادل وتقاســم المعارف والمعلومات والمشاركة في أنشطة التعلم. وإذا كانــت العلاقات المتبادلة لا تقوم على الثقة، فإنــه من الصعب تبادل وتقديم المعرفة والمعلومات. ورأس المال الاجتماعي القائم على الثقة يسهم في تحسين الإنتاجية، لأن الثقة المتبادلة تعمل على تحسين كفاءة الاقتصاد. كما أن ارتفاع مستويات رأس المال الاجتماعي العلائقــي القائم عــلى الثقة بين الموظفين في الأجهزة الحكومية يزيــد من التعاون المتبادل ويســهل التواصل الجيد والاتصال بين الإدارات الأخرى. ووجود مســتويات عالية من الثقة بين قادة المنظمة وأعضائها قد تسمح لهم بتبادل المعلومات المهمة والحساسة التي لا يمكن تحقيقها في ســياق انعدام الثقة. وعدم الثقة بين أعضاء المنظمة يســبب زيادة التمســك باللوائح والقواعد، الأمر الذي يقلل بدوره من الأداء. وهذه المستويات المنخفضة من الأداء تــؤدي بدورها إلى انعــدام الثقة. وبالتالي فإن عدم الثقة لا يقلل فقط من الأداء التنظيمي والفعاليــة، ولكن أيضاً يؤدي إلى انعدام الثقة العامة في الجهات الحكومية. وعلى ذلك فإن مستويات الثقة العالية في مؤسسات القطاع العام تزيد من الكفاءة والفعالية حيث يتبادل الموظفون على مختلف المستويات التنظيمية الأفكار والمعلومات.

كــما أضاف "ســونج" أن رأس المــال الاجتماعي المعرفي يتضمن رســالة المنظمة والقيم

والأهداف التي تعد أساسـية لتبادل المعلومات / المعرفـة والعمل الجماعي. وهذه القيم والأهداف المشتركة تمكن أعضاء المنظمة من الفهم المشترك للمواقف والأحداث الاجتماعية مما يسـهم في حل المشـكلات التي تواجه المنظمات. فعلى سـبيل المثال، إذا كان لأعضاء المنظمة رؤية وأهداف إستراتيجية مشتركة، فإنه يعزز التكامل والمسؤولية الجماعية. وهذا يعني أن التفسيرات المشتركة لقيم المنظمة ورسالتها تمكن أعضاء المنظمة من مواجهة عدم اليقين (عدم التأكد) البيئي في الأداء التنظيمي. وبما أن أعضاء المنظمة يتقاسمون ويتابعون مهمـة جماعيـة، فإنه يسـهل التواصل بين الأعضاء والتنبؤ بسـلوكيات الأعضـاء الآخرين. ويشكل سهولة الاتصال فيما بين أعضاء المنظمة أساساً للتعاون وتقاسم المعلومات. وعندما يمكن التنبؤ بسـلوكيات الأعضاء، يكون هناك أسـاس لتحسين الثقة بين الأعضاء، مما يؤدي بدوره إلى تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

وعـلى ذلك يتضح أن لرأس المال الاجتماعـي بأبعاده المختلفة دوراً مهماً فـي نجـاح المنظمات، إذ يسهم فـي تحقيـق الكفـاءة والفاعليـة بطـرق عديـدة منهـا نـشر المعرفـة بـين الأفراد العـاملين، ومـصدراً للميـزة التنافـسية يـصعب تقليـده مـن المنافـسين الآخرين، ويسـهم في تقليل حالات الصراع والتعقيد التنظيمي والذي ينعكس إيجابياً علـى مخرجـات المنظمة.

٦/٢/٢ العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

الدراسـات التي تناولـت العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسـلوك المواطنة التنظيمية انقسمت فيما بينها من حيث ما إذا كان رأس المال الاجتماعي هو المتغير المستقل (المؤثر) وسـلوك المواطنـة التنظيمية هو المتغير التابع (المتأثـر) أم العكس. إلا أن معظم الدراسات السابقة اتفقت فيما بينها على أن هناك علاقات إيجابية بين المتغيرين. وفي هذا الصدد ذكر (Bolino et. al., 2002) أن المتغير التابع في البحوث والدراسـات السابقة كان سلوك المواطنة التنظيمية، وافترضت هذه الدراسات أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يمكن أن يحسن ويطور سلوك المواطنة التنظيمية. لكن أيضاً يمكن أن يعد رأس المال الاجتماعي التنظيمي كعاقبة ونتيجة لممارسـة سـلوك المواطنة التنظيمية. فسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يسـهل عمل المنظمات مـن خلال تطوير أو تكوين رأس المـال الاجتماعي حيث

أكد أن سـلوك المواطنة التنظيمية يسـهم في تكوين أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الإدراكي، والبنائي، والعلاقاتي)، فعندما يجتمع الأفراد معاً في شـكل من أشـكال المشـاركة الاجتماعية أو الاتصال الاجتماعي، فإنه لابد من تبادل المعلومات فيما بينهم وزيادة شـبكة علاقـات الموظفين في المنظمة. فسـلوك المواطنة التنظيمية يدعم تكويـن الروابط والثقة والهوية وبالتالي تزيد تكوين البعد العلاقاتي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي.

كـما يشـير (Bolino & Bloodgood, 2001) إلى أن تطويـر رأس المـال الاجتماعـي والمحافظة عليه يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية والتي بدورها يمكن أن تساعد في تحسين الأداء التنظيمي.

ومن خلال مراجعة الدراسـات السـابقة التي تناولت العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية يتضح عدم اتفاق هذه الدراسات على أيهما يعد متغيراً مستقلاً وأيهما يعد متغيراً تابعاً. وفي هذه الدراسة سيتم تناول رأس المال الاجتماعي كمتغير مستقل حيث يرى الباحث أن وجود رأس المال الاجتماعي التنظيمي يسهم في إيجاد البيئة المناسبة التـي تحفز وتشـجع الموظفين على أداء مهـام وأدوار إضافية داخـل المنظمة غير مطلوبة منهم؛ مما يسـهم في تعزيز وتحسين ممارستهم لسـلوك المواطنة التنظيمية. كما أوضحت معظم الدراسـات السـابقة وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ما عدا دراسة (Abdollahi& Jorji, 2014).

ولذلك فإن دراسة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ما زالت تحتاج إلى فحص وإجراء مزيد من البحوث في سـياقات وثقافات مختلفة للوصول إلى مزيد من التوضيح للعلاقة بينهما. لذلك أتت هذه الدراسة لبحث هذه العلاقة في سياق الثقافة العربية خاصة الثقافة السعودية.

٣/٢ سلوك المواطنة التنظيمية:

خلال العقود الثلاثة الماضية، يُعد سـلوك المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في أدبيات الإدارة بوصفه سلوكاً مهماً يجب اهتمام المنظمة به وتحفيز أعضائها على ممارسته بسبب الدور الذي يمكن أن يقوم به في تحسين وتطوير الأداء الكلي للمنظمة.

ولذلك تتناول الدراســة في السطور التالية توضيحاً لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأهم خصائصه، وأنماطه وأبعاده، وتأثيره على المنظمة خاصة الأجهزة الحكومية.

١/٣/٢ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تحدد المنظمات لكل فرد من أعضائها دوراً رســمياً يحدده الوصف الوظيفي، ويتضمن المهام والسلوك المطلوب منه القيام به دخل المنظمة. وقد نال دراسة سلوك الدور الرسمي للعاملين في المنظمة اهتمام الباحثين لعقود طويلة، إلا أنه في العقدين الأخيرين بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من الســلوكيات التي تؤثر عــلى كفاءة وفاعلية المنظمة أطلقوا عليه مصطلح سلوكيات الدور الإضافي (E xtra-role Behaviors)، والتي يقوم بها الأفراد طواعية باختيارهــم، لأنها لا ترد ضمن وصف الوظيفة، وبالتالي فهو ســلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية.

وذكــرت طحطــوح (٢٠١٦: ٣٥) أن بعض الباحثــين يفرقون بين أداء ســلوك المواطنة التنظيمية، وأداء العمل والمهام الرسمية. حيث تعد أنشطة العمل والمهام الرسمية مختلفة باختلاف الوظائف، بينما أنشطة ســلوك المواطنة التنظيمية متشابهة بين الوظائف وتكون مهمة بالنســبة لمعظم الوظائف إن لم تكن لكل الوظائف. إضافة إلى أن المعرفة والمهارات والقدرات للموظفين تجعل هناك تنبؤ وتوقع لمســتوى معين من أداء المهام الرسمية. بينما التنبؤ بأداء ســلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بتطوع الفرد، والميل لأدائه، وتوفر الخصائص التحفيزية، والمتغيرات الشخصية.

وقد أشار كاتز (Katz 1964) (كما ورد في القحطاني، ٢٠١٤) إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على الســلوك الرسمي تعد نظماً هشة ســهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد.

ويبرز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الخلل والقصور الإداري الذي يعتري المؤسسات العامــة خاصة الوصف الوظيفي والهياكل التنظيمية في تغطية كل العلاقات والأحداث غير المتوقعــة التي تظهــر في طريقة عمل الفرد بالمؤسســة. وقد أكــدت العديد من البحوث

الإداريـــة على أن أداء العمل يتجــاوز مجرد القيام بالمهام الرســمية المحددة ضمن الأدوار الرســمية، ليتعداه إلى ممارسة ســلوكيات غير رســمية وتبقى متروكة لحكم الفرد وتقديره للقيــام بها من عدمه (هاشــم، ٢٠٠٥: ٣٤٨). واعتبر روبنز وجيدج (Robbins & Judge, 2012) أن المنظــمات الناجحة تكــون دائماً في حاجة ملحة إلى الموظفين الذين يعملون أكثر مــن واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أكبر مما هو مطلوب منهم، حيث المرونة أصبحت متطلباً للمؤسســات الإدارية، مما يتطلب وجود الموظفين الذين يظهرون مســتوى كبير من سلوك المواطنــة التنظيميــة، فالمنظمات التي يكــون العمل مقتصراً فيها على قيــام كل فرد بأداء أعماله التي يوكل بها فقط محكوم عليها بالضعف والفشل.

وهناك العديد من المســميات المختلفة التي أطلقت على هذا النمط الســلوكي، تختلف باختلاف الكتاب والباحثين وتوجهاتهم الفكرية والمدرســة الفكرية التي ينتمون إليها. وفي هذا الصدد أشــار كل من (معمري ومنصور، ٢٠١٤؛ الســعود وســلطان، ٢٠٠٨) إلى وجود العديد من المســميات التي أطلقها الباحثون على ســلوك المواطنــة التنظيمية منها ما يلي: سلوك الدور الإضافي، سلوك المولاة والتأييد الاجتماعي، والسلوك غير المكلف أو غير المفروض، وسلوك التلقائية المؤسسية، وسلوك المواطنة الصالحة، وسلوك المواطنة التنظيمية.

أيضاً اختلفت تعريفات ســلوك المواطنة التنظيمية من باحث لآخر ولا يوجد حتى الآن اتفــاق حــول تعريف واحد لهذا الســلوك. ويمكن تمييز عدة اتجاهات في تعريف ســلوك المواطنــة التنظيميــة منها الاتجاه الذي ركز على ســلوك الدور الإضــافي (تخطي الواجبات الرسمية)، أما الاتجاه الثاني فقد ركز على السلوكيات الطوعية التقديرية، في حين ركز الاتجاه الثالث على الجانب الاجتماعي.

ومن أشــهر التعريفات الخاصة بســلوك المواطنة التنظيميــة تعريف أورجن (Organ, 1988) والــذي عرفه بأنه "ســلوك فردي اختيــاري تطوعي لا يكون مــن ضمن الواجبات الوظيفية ولا يرتبط بأي علاقة مباشرة بالنظام الرســمي للحوافز ويسهم في الارتقاء بفاعلية الأداء الوظيفــي للمنظمة". كما عــرف أوريلي وشــاتمان (Oreilly& Chatman, 1988) ســلوك المواطنة التنظيمية بأنه مجموعة من الأفعال التي لم تحدد بشــكل مباشر من قبل التوصيف الوظيفــي ولكنه يجلب مصالح للمنظمة تطغى عــلى المصلحة الفردية المباشرة وأطلق عليه سلوك التأييد الاجتماعي.

ويعــرف الفهــداوي (٢٠٠٥: ٣٩٤) ســلوك المواطنة التنظيمية على أنه "يمثل الســلوك الإنســاني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتســاب ذلك الســلوك علنياً ضمــن جدول المكافآت أو الحوافز الرســمية". كــما يعرف زيدان (٢٠٠٦: ٢١٩) ســلوك المواطنــة التنظيمية على أنه «ســلوك الضمير الحي-أي الإنجاز وفقاً لمــا يمليه الضمير-فهو ســلوك الدور الإضافي ويتضمن تقديم المســاعدة للزملاء، وللمنظمة ككل، ويحســن صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إليها، وأمام المنظمات المنافسة، ويقوم الفرد بهذا السلوك دون النظر إلى اعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية، وإن امتنع عن ممارسته لا يتعرض للعقاب، والقيام به بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية».

بينــما عرف لامبرت (Lambert, 2006) ســلوك المواطنة التنظيمية على أنه "الســلوك الذي يتعدى المتطلبات الأساســية للعمل، ويكون بشــكل كبير عمل طوعي واختياري يقوم به الموظف داخل المنظمة". في حين عرف جرينبرج (Greenberg, 2011) ســلوك المواطنة التنظيمية بأنه " النشاط أو السلوك الذي يمارسه الموظف في العمل والذي يتعدى التوقعات الرســمية لمتطلبات وظيفته، إذ تعتمد تلك الســلوكيات على الثقافــة التنظيمية المحفزة". وعرفهــا زهانج (Zhang et al., 2011) بأنها "مجموعــة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المســاعدة وظهور علامات ســلوكية غير مطلوبة على المستوى الرســمي ولكنها تعتبر ذات فائدة للمنظمة".

فيما عرف إسماعيل وآخرون (٢٠١٢: ٢١٩) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "السلوك الذي يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمــة". أمــا أبو تايه (٢٠١٢) فقد عرفه بأنه "ســلوك طوعي يقــوم به الموظف دون أن ينتظــر أي مكافأة أو حوافز مادية من أجل الارتقاء بالمنظمة، فهو يعتبر شــعور داخلي بالمسؤولية تدفع الموظف بالعمل الطوعي الذي يحقق أهداف ورغبات المنظمة".

في حين عرف معمري ومنصور (٢٠١٤) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا تخضع لمكافأة محددة مباشــرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وذو

أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة. وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

وعرف أبو سمعان (٢٠١٥) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه «سلوك طوعي يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي وبعيداً عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص ودون انتظار لمقابل ما، ويبنى عليه عموماً تحسن أداء وفعالية المنظمة إيجاباً».

وقد اختلف تعريف جورج وبريف (George & Brief, 1992) عن التعريفات السابقة إذ أضافوا عليها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل على السلوكيات التي يقوم بها الموظف طواعية ويحصل على مكافأة مقابلها.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل التصرفات الإيجابية والزائدة والتطوعية التي تنبع من ذات الفرد، ولا توجد في الوصف الوظيفي للمنظمة ولا يخضع للمكافأة المباشرة في نظام الحوافز الإدارية للمنظمة، وليس الهدف من هذا السلوك إشباع المنفعة الشخصية فقط، كما أنه سلوك لا يعاقب عليه الموظف في حال لم يقم بممارسته.

٢/٣/٢ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

يذكر وليامز واندرسون (Williams& Anderson, 1991) أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات تبرز من كون العصر الذي تعيشه يتصف بكبر حجم التحديات التي تواجهها، فالتغير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية خلق بيئة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية، فقد كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، ذلك أن هذا السلوك يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية.

وقد نال تحديد مدى الإسهام غير المباشر لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والممارسين (المديرين). حيث يوفر هذا السلوك المرونة اللازمة للعمل من خلال التعامل مع الحالات الطارئة غير المتوقعة، ويساعد الموظفين في المنظمة للتعامل مع الضغوط من خلال الاعتماد المتبادل. وتشير أدبيات الإدارة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية توثر على الفعالية التنظيمية، وأن المديرين غالباً ما ينظرون إلى سلوك المواطنة التنظيمية عند تقييم أداء الموظفين وتقرير الترقيات وزيادة الأجور والرواتب. وبالتالي، فإن الموظفين الذين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية من المتوقع أن يكون لديهم مستويات عالية من دوافع العمل والرضا الوظيفي مقارنة بالموظفين الذين لا يمارسون هذا السلوك. بالإضافة إلى أن أدبيات الإدارة أشارت إلى أن المستويات العالية من سلوك المواطنة التنظيمية قد تؤدي إلى زيادة الانتاجية وبالتالي ارتفاع الربحية (Mohammad, et al., 2011).

وتشير الرقاد وأبو دية (٢٠١٢) إلى أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من النتائج الإيجابية الكثيرة التي يحققها للمنظمة ومنها: الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام المختلفة، مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، والحفاظ على وحدة المؤسسة وتماسكها، والإسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، بإعطاء وقت أكبر للتخطيط الفاعل. فالمنظمات الإدارية لن تستطيع أن تحقق النجاح والتميز، ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتميز.

وذكر مناصرية وبن ختو (٢٠١٥) أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة، يفوق التأثير الذي يحدثه الدور الرسمي، كونه ينطوي على التجديد والابتكار والمرونة، والتي تعد سمات أساسية لعصر التغييرات والتطورات المتلاحقة، حيث يسهم الدور غير الرئيس في تخطي الحواجز السلبية والانعزالية في المنظمة من خلال إزالة أسباب التخلف وتوفير أسباب التقدم والرفاهية والأسلوب الأكثر نفعاً وتميزاً في الأداء، والعمل على

تحويل الطاقات الخاملـة والعاجزة إلى طاقات عاملة وقادرة ومنتجة. والحفاظ على حالة التـوازن في حركة تطوير المنظمـة بطريقة تلقائية ذاتية. وتوثيق العلاقات الأساسـية بين الأفراد والجماعات لإيجاد التفاعل الأفضل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز، والإسـهام في تعبئة الطاقات المادية والبشرية وتوجيهها إلى الأداء الفاعل والمساهمة في خلق الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني والسـلوكيات الرسمية مدفوعة الأجر، فضلاً عن خلق الإحسـاس بالانتـماء للمنظمات. وأخيراً تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تسـعى كل منظمة إلى تحقيقها، فضلاً عن تحقيق الأهداف الكلية والارتقاء بمستويات أداء متميزة.

كما أشـار زغرب (٢٠١٦) إلى أن هناك أهمية كبيرة لسلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يدعم ويسـهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفـين في الإدارات والأقسـام المختلفة الذي يؤدي إلى زيادة حجـم المخرجات المنجزة. وأيضاً سـلوك المواطنة التنظيمية يسـهم في تخفيض حاجة المؤسسـة إلى تخصيص الموارد النادرة والمحافظة على تماسك ووحدة المنظمة ويساعد في قدرة الموظفين على أداء أعمالهم مـن خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وحل المشـاكل التي تواجههم. كما تظهر أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من آثارها ونتائجها الكبيرة والإيجابية التي يمكن أن تحقق للمنظمة وهي كالتالي:

- يعطي الإدارة وسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج المحققة.
- بسـبب ندرة المـوارد في المنظمات، فإن القيـام بالأعمال الإضافية التي تنبع من سـلوك المواطنة التنظيمية يؤدي ذلك إلى إمكانية المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها.
- القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمات.
- تحسـين مستوى فاعلية المنظمة وكفاءتها، والتقليل من مستوى التسرب الوظيفي، وأيضاً رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تنمية وتعزيز روح المبادرة والإيثار والاتجاهات الإيجابية في العمل.
- تعزيـز قدرة المنظمة على جذب أفضل الموظفين والمحافظـة عليهم وجعل بيئة المنظمة بيئة جذابة.

وذكر باسـيردين وآخرون (Basirudin et al., 2016) أن سلوك المواطنة التنظيمية من العوامل المهمة في تعزيز إنتاجية المنظمات والأجهزة الحكومية، لذلك فإن ممارسة الموظفين في الأجهزة الحكومية يمكن أن يحسن رفاهية المواطنين وتحسين صورة المؤسسات والأجهزة العامة في المجتمع.

وذكر معمري ومنصور (٢٠١٤) أن سـلوك المواطنة التنظيمية يعد من المفاهيم الإدارية التـي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وشـغلت أذهـان الكثيـر مـن الباحثين والدارسـين، وأصبحت الأداة الرئيسـية في تحقيـق الفعالية التنظيمية في المنظـمات الحديثة. وتوصل (Bolino et. al., 2002) في دراسـته إلى أنه كلما كان سـلوك المواطنة التنظيمية عالياً فإن ذلـك يزيد مـن أداء وفعالية المنظمة. وقد أشـارت العزواي ويوسـف (٢٠١٦: ٢٠٩) إلى عدة طرق تسـهم بها سـلوك المواطنـة التنظيمية في رفع الأداء التنظيمـي المؤدي للتفوق التنظيمي وهي تجسـد أهمية هذا السلوك ومنها: زيادة الإنتاجية الإدارية، وإعطاء حرية أكبر لاسـتخدام الموارد اللازمة حتى يمكن اسـتخدامها لأغراض أكثر إنتاجية، وتقليل حاجة المنظمـة إلى تخصيص المـوارد النادرة لوظائـف الصيانة والإفادة من هـذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكليـة للمنظمة، وتعزيز قدرة المنظمات على اسـتقطاب وجذب أفضل الأفراد، وزيادة اسـتقرار أداء المنظمة، وتمكين المنظمة مـن التكيف على نحو أكثر فعالية للتغيرات البيئية من خلال تحسين شبكات الاتصال وتسهيل نقل المعلومات بدقة لتحسين الكفاءة.

ولكـن على الرغم من أهمية تعزيز مفهوم سـلوك المواطنة التنظيمية عند الموظفين في المنظمـة والآثار الإيجابية العديدة التي تم ذكرها سـابقاً، إلا أنـه يوجد هناك بعض الآثار السلبية التي ذكرها الباحثون، حيث إن الموقف الذي يحدث هو الذي يحدد مدى إيجابية أو سـلبية ذلك السلوك، وبناء عليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية الذي قد يظهر أنه طيب الدوافع ربما ينتج عنه نتائج سلبية فيما يتعلق بالأداء على كل من مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، فعلى مسـتوى الفرد يكون سلوك التطوع علامات عدم الكفاءة، أما على مستوى الجماعة فقد يؤثر سـلوك التطوع على أداء مجموعة أخرى من الموظفين مثل الإحجام عن المبادرات الذاتية، وبروز روح الاتكالية، وأما على مسـتوى المنظمة فقد يؤثر سلوك التطوع على تعزيز إحسـاس الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، فإنه في حالة عدم قدرة المنظمة على الوفاء تجاههم قد تكون النتيجة سلبية على المنظمة (المصري، ٢٠١٢).

٣/٣/٢ النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

تشير أدبيات الإدارة أن هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى "العقد الرسمي" والعقد الضمني أو ما يسمى "العقد النفسي". فبحسب هارون (٢٠١٤) فإن العقد الرسمي يشير إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد عليها. ويذكر الخميس (٢٠٠١: ٤٣) أنه بشكل عام تأخذ العلاقة بين الفرد والمنظمة الشكل التبادلي، حيث يبادل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، فإذا كانت المنفعة المحصلة أقل فإنهم يخفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، بمعنى آخر يسعى الفرد لإحداث حالة من التوازن في العلاقة التبادلية، وإذا وجدت هذه الحالة من التوازن فيمكن حينها ظهور سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن أهم النظريات التي تم استخدامها في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام نظريتي التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory والتعاون Corporation Theory.

أ-نظرية التبادل الاجتماعي:

كثير ما يتم استخدام نظرية التبادل الاجتماعي لدراسة الجوانب المختلفة لمعيار المعاملة بالمثل (reciprocity) بما في ذلك سلوك المواطنة التنظيمية. وتفترض هذه النظرية أنه يتم تبادل بوادر حسن النية بين العاملين والمنظمات وكذلك بين المرؤوسين ورؤسائهم عند القيام بعمل محدد بما يضمن تحقيق معيار المعاملة بالمثل. وقد تختلف الالتزامات التي يفرضها معيار المعاملة بالمثل باختلاف وضع المشاركين في العلاقة. ويكون جزءاً لا يتجزأ من كل من التبادل الاجتماعي ومعيار المعاملة بالمثل حقيقة أن الأفراد يرتبطون من خلال الاعتماد المتبادل والتي بدورها تكون سمة أو خاصية من سمات العلاقة بين العاملين والمنظمة (Mohammad et al., 2011: p. 151).

وينطوي مفهوم هذه النظرية تحت العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو ما بين الأفراد ومشرفيهم، وترى أبو جاسر (٢٠١١) أن الأفراد يتوقعون رد الجميل في العلاقة والمعاملة بالمثل إزاء ما يقومون به من تصرفات وأعمال، ووفقاً لهذه النظرية يفترض وجود عقد نفسي

بين طرفي العلاقة. وذكر الفهداوي (٢٠٠٥) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى حصول علاقــة ثابتة ومتســقة بين القناعة بالعمل لدى العاملين وبين مفهــوم الأداء المراد تحقيقه. وبالتالي فإن ســلوك المواطنة التنظيمي يتحقق عند وجــود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرف والعاملين في المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية.

ونظريــة التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملــة بالمثل تفسر مقدار الحفاظ على التوازن في التبــادل الاجتماعي بين العاملــين والمنظمة. وقد اقترح بعض الباحثين أن ســلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن ينقســم إلى قســمين أو فئتين. الفئة الأولى تتألف من تلك الســلوكيات التي تؤثر مباشرة على التوازن في التبادل الاجتماعي بين الموظفين والمنظمة، وتســمى هذه الفئة ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (OCBO). أما الفئة الثانية فتتكون من تلك الســلوكيات التي تؤثر بشــكل غير مباشر على المنظمة ويكون موجهاً نحو الأفراد، ويمكن أن يســمى ســلوك المواطنة التنظيمية الموجــه نحو الأفــراد (OCBI). ويبرر هذا التصنيف في ضوء أن ســلوك المواطنة التنظيمية هي محاولة مقصودة للحفاظ على التوازن في التبــادل الاجتماعي بين العاملين والمنظمة، فمــن المعقول أن نفترض أن الغرض من هذا الســلوك هو تحقيق الفائدة بشــكل مباشر للمنظمة. وبالتالي، من المرجح أن يكون سلوك المواطنــة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وظيفة مباشرة لما يعتقده الموظف حول خصائص عمله. وفي المقابل، فان ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد يوجه في المقام الأول ويركــز عــلى الفرد في موقع العمل. على الرغم من أنه يبدو أن ســلوك المواطنة التنظيمية الموجــه نحو الأفراد له آثار غير مباشرة فقط، إلا أنه يســاعد عــلى الحفاظ على التوازن في المنظمة، وتعزيز التبادلات بين الموظفين (Mohammad et al., 2011: 151).

ب- نظرية التعاون:

بينــما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الأفراد أنفسهم، فإن نظرية التعاون تؤكد على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من

أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضـاً مما يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامـة؛ والتعاون هنا غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة، وفي المقابل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق المنفعة العامة للمنظمة، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنــة التنظيمية، لما لهــذه النظرية من تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعة، كما تســتخدم هذه النظرية في الكشــف عن العوامل المؤثرة في ســلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما أشار إليه (القريوتي، ٢٠٠٠؛ الخميس، ٢٠٠١ ؛ هارون، ٢٠١٤).

٤/٣/٢ أنماط وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تشــير الدراسات السابقة إلى وجود اختلاف حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث لا يوجــد نموذج موحد يعكس أبعاد هذا المفهوم. وأشــارت طحطوح (٢٠١٦: ٣٧) إلى أن هناك أكثر من ٣٠ وصفاً وشــكلاً مختلفاً من ســلوك المواطنة التنظيمية ذُكرت في الدراسات السابقة.

ويذكر هارون (٢٠١٤) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تنقسم إلى نوعين أو اتجاهين هما:

- ســلوكيات إيجابية: وهي التي يمارســها الفرد طواعية مثل: مســاعدة الزملاء في العمل وتقديم الاقتراحات لتحسين صورة المنظمة والأداء، والتحدث بطريقة إيجابية من المنظمة.
- سلوكيات جودة الامتناع: وهي التي يمتنع عنها الفرد مثل: عدم التعبير عن الاستياء من أوضاع العمل، وعدم إثارة المشاكل والشكوى والتذمر.

كــما ذكرت زغــرب (٢٠١٦) أنه يوجد لســلوك المواطنة التنظيميــة العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم ويمكن تقسيمها بحسب الهدف منها كالتالي:

١- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل: وهي تلك السلوكيات التي تسهم في خدمة المنظمة ككل ومن أنماطه:

أ- النمــط المتعلــق بخدمة الزبائن والمتعاملين مثل الســعي في خدمــة العملاء وإنجاز معاملاتهم؛ والإصغاء والاهتمام بالعملاء والزبائن؛ وإرشاد العملاء وحسن استقبالهم والترحيب بهم.

ب- النمـط المتعلق بالتنظيـم الإداري: وهذا النمط يكون من خـلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسـات واللوائـح والعمل وفقاً لها ومن أمثلتهـا: تقديم اقتراحات تسـهم في البناء التنظيمي أو الاستراتيجيات، وعدم التغيب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى، وقبول التغيرات التنظيمية بصدر رحب، وتقديم الاقتراحات التي تفيد تطوير الأداء في المؤسسة.

ج- النمـط المتعلق بالقيـام بأعمال إضافية: ويتمثل هذا النمـط بإقبال الموظف على القيـام بأعـمال إضافية من أجل النهـوض بالمنظمة ومن أمثلتهـا: حماية المنظمة مـن الأخطار والمحافظة عـلى مقدراتها، والحضور الاختيـاري للاجتماعات واللجان الخاصة بالمشـاريع المتعلقة بالعمل، والتأخر بعد العمل لأوقات إضافية، والمشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المنظمة، والحرص على أوقات العمل وعدم إضاعته بالثرثرة والأحاديث الجانبية، وعدم اختلاق وإثارة المشاكل مع زملاء العمل أو إضاعة الجهد داخل المنظمة، وعدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة، والمبالغة في تضخيم المشاكل.

د- النمـط المتعلق بتقديـم المنظمة للآخرين: وذلك من خـلال التحدث عن المنظمة بصـورة إيجابيـة وطيبة أمام الآخريـن ومن أمثلتـه: الدفاع عن صـورة المنظمة ومصلحتها، وذكـر إيجابيات المنظمة مع العاملـين والمتعاملين، والوقوف في جانب المنظمة في الظروف الصعبة التي تواجهها.

٢- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أشخاصاً بعينهم.

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة أفراد آخرين، وهي موجهـة نحو أشـخاص وليس نحو المنظمـة ككل. ومن أمثلتها بحسـب كل من (حواس، ٢٠٠٣؛ آل زهر، ٢٠١١ ؛ القحطاني، ٢٠١٤) ما يلي:

أ- النمط المتعلق بشـئون العمل: ويشـمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، وهو نمط من السلوكيات يقوم به الشخص دون تكليف من أحد وليسـت من متطلبات الوظيفة الرسـمية، ومن أمثلته: مساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومسـاعدة ذوي الأعباء الكبيرة من الأعمال، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى لو كان ذلك غير مطلوب منه.

ب- النمط المتعلق بالأمور الشـخصية والاجتماعية: ويتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتصلة بالمشـكلات الاجتماعية والعائليـة والعاطفية، ومن أمثلته: تخصيص وقت لخدمة ومساعدة الأشخاص ممن لديهم مشكلات اجتماعية، والإصلاح بين الزملاء في حال الخلافات والمشاكل، وتقديم الاعتذار في حال الخطأ بحق أحد الزملاء، ومعالجة وحل المشكلات الأسرية دون تكليف من أحد.

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسـات والأبحاث التي اهتمت بأبعاد سلوك المواطنة التنظيميـة يمكن القول بأنـه لا يوجد اتفاق كامل حول الأبعاد الأساسـية لمفهوم المواطنة التنظيمية، إلا أنه يمكن التمييز بين اتجاهين تم اسـتخدامهما في العديد من الأبحاث، الأول والذي يقسـم سلوك المواطنة التنظيمية إلى أكثر من بُعدين، ويعد تقسيم هذا السلوك إلى خمسـة أبعاد (الايثار، والمجاملة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) هو الأكثر شـيوعاً واسـتخداماً في الدراسات السـابقة. أما الاتجاه الثاني فهو الذي يقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى بُعدين فقط هما (سـلوك المواطنـة التنظيمية الموجه نحو المنظمة أو ما يسـميه البعض البُعد التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد أو ما يسميه البعض البُعد الفردي). وفيما يلي عرض لكلا الاتجاهين.

الاتجاه الأول: و يتناول خمسة أبعاد لمفهوم المواطنة التنظيمية، وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد باختلاف الباحثين إلا أنها تبقى متشـابهة في مضمونها. وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد الخمسة في ضوء ما جاء في دراسة كل من (طحطوح، ٢٠١٦؛ آل زاهر، ٢٠١١؛ هاشم، ٢٠٠٥؛ حواس، ٢٠٠٣ ؛ Organ, 1988):

١- الكياسـة Altruism هو عبارة عن مدى مسـاهمة الموظف في منع وقوع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، ومدى إدراك الموظف لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافـة إلى رغبة الموظف في أن يكون مبادر في الاتصال مع الآخرين. وهذا السـلوك يسـهم بشـكل كبير في تقديم المعلومات الضرورية والنصح للزمـلاء، واحترام رغباتهم وخصوصياتهم، وتجنب إيذاء مشـاعر الآخريـن والمبادرة في الاتصال بالزملاء قبل اتخاذ أي إجراء قد يؤثر عليهم في العمل، وحل الصراعات بين زملاء العمل.

٢- الإيثـار Altruism هـو عبارة عن سـلوك طوعي اختياري موجه نحـو أعضاء المنظمة

الرؤســاء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية إنجازه أو المساعدة، ومد يد العون في حل المشــكلات الشخصية لهم، بالإضافة إلى مســاعدة زبائن وعملاء المنظمة. وهذا الســلوك يسهم بشكل كبير في مساعدة الآخرين الذين يكون عليهم أعباء عملية زائدة، والمســاعدة في توجيه الموظفين الجــدد وتعليمهم، وتغطية عمل الزمــلاء عند غيابهم، والتطوع في الزمن الإضافي عند الحاجة، والرغبة في أخذ مسؤوليات إضافية.

٣- الــروح الرياضية Sportsmanship هو ســلوك الشــخص نحو اســتيعاب الأشــياء غير الرسمية التي يمكن أن تحصل في بيئة العمل دون تذمر أو شكوى، بالإضافة إلى التسامح والإحســاس بمشــكلات الآخرين. وهذا السلوك يسهم بشــكل كبير في تجنب استهلاك وقت طويل في الشــكوى من مشــكلات لا قيمة لها، وتجنب تكبير المشاكل عن حجمها الطبيعي، وعدم التركيز على أخطاء الآخرين، وتقبل النقد بصدر رحب، وإظهار الاحترام للزملاء حتى في أوقات التوتر المهني أو الشخصي.

٤- وعــي الضمير Conscientiousness هو ســلوك الشــخص غير المبــاشر تجاه المنظمة والآخريــن من خــلال الالتزام بأوقات الــدوام والانصياع التلقائي إلى سياســات وأنظمة وتعليمات العمل في المنظمة، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المتوقع أو المعروف. وهذا الســلوك يســهم بشــكل كبير في الالتزام بمواعيد العمل كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في موعدها، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو أخذ استراحات طويلة لا تحقــق أهداف المؤسســة ولا تخدمها، ونــدرة الغياب والحرص عــلى الحضور، وقلة الأخطاء عند أداء المهام، والقبول بقوانين المنظمة والإجراءات وتنفيذها بدقة.

٥- الســلوك الحضاري Civic Virtue هو الســلوك والنشــاطات والمهام غير الرسمية التي يبديها الشــخص من خلال مشــاركته البناءة في المنظمة. وهذا الســلوك يسهم بشكل كبير في حرص الموظف على متابعة أنشــطة المنظمة باهتمام كبير، والســعي إلى تحسين صورة المنظمــة في البيئة المحيطة بها، والحديث عن المنظمة وإيجابياتها أمام الآخرين، وتقديــم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمــة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والمدافعة عن المنظمة عندمــا ينتقدها الآخرون، والمدافعة عن المنظمة ضد أي تهديد تتعرض له من جهات خارجية.

وذكرت هاشـم (٢٠٠٥) أن هذا التقسيم الخماسي لأبعاد سـلوك المواطنة التنظيمية لم يخل من الانتقادات النظرية والتطبيقية منها: أن بُعد مراعاة الضمير أو ما يسـمى الإنجاز لـن يصبح سـلوك دور إضافي إلا إذا تجاوز الحد الأدنى من الالتـزام الذي تحدده متطلبات الدور الأساسي. كما أن سلوك الكياسة لا تعتبر سلوك مواطنة تنظيمية إلا في الوظائف التي يكـون فيها التنسـيق مع الآخرين غير مطلوب بصفة رسـمية ولا ينتـج عنها مكافأة الفرد مادياً. وبالتالي فإن الأبعاد الخمسـة لسلوك المواطنة التنظيمية قد لا تكون مناسبة لجميع المنظمات وأوضاع العمل.

الاتجـاه الثاني: لتصنيف أبعاد سـلوك المواطنة التنظيمية يتنـاول بُعدين فقط لمفهوم المواطنة التنظيمية حيث قسـم وليامز واندرسون (Williams and Anderson, 1991, p. 601- 602) سـلوك المواطنة التنظيمية إلى فئتين هما (١) سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (OCB-O) وهي السـلوكيات التي تعـود بالفائدة على المنظمة بصفة عامة (مثـل إعطاء النصائح عندما لا يسـتطيع الموظف الحضور إلى العمـل، والقيام بأدوار غير رسـمية للمحافظة على النظام)، و(٢) سـلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو أفراد معينين في المنظمة (OCB-I) ويؤثر بشـكل غير مباشر على المنظمة (مثل مساعدة الآخرين الذين يتغيبون عن العمل). وأن الدراسـات السـابقة تعاملت مع بُعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجـه نحو أفراد معينـين على أنه الايثار، وبُعد سـلوك المواطنـة التنظيمية الموجه نحو المنظمة على أنه الالتزام العام. وذكر الباحثان أن السبب في هذا التصنيف لسلوك المواطنة التنظيمية ما أشـارت إليه الدراسات السابقة من أن لكل بُعد من هذين البعدين مسببات مختلفة.

وعـرف (Mohammad et al., 2011) سـلوك المواطنـة التنظيميـة الموجه نحو أفراد معينـين داخل المنظمة على السـلوك الـذي يعود بالنفع الفوري على أفـراد معينين داخل المنظمة، وبالتالي يسـهم بشـكل غير مبـاشر في الفعالية التنظيميـة. ويوصف هذا البعد بسـلوك المساعدة الطوعية للأفراد الآخرين الذين يعانون من مشكلات تتعلق بالعمل. أما سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة فيتضمن السلوكيات التي تعود بالفائدة على المنظمة بدون إجراءات أو أفعال تسـتهدف على وجـه التحديد أي عضو أو أعضاء معينين

في المنظمة. ويوصف هذا البعد بالامتثال التنظيمي لأنه ينطوي على اســتبطان واستدماج الفرد لقواعد وسياسات المنظمة.

كــما ذكر آل زاهــر (٢٠١١: ٣٤٤) أنه يمكــن التمييز بين بعدين مختلفين لســلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للهدف من ممارسة هذا السلوك، وهذان البعدان هما:

- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة مثل: تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد في تطويــر الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المؤسســة، وعــدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، وقبول التغيرات بصدر رحب، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، والتطوير الذاتي للمعلومات والمهارات، وعدم الحصول على فترات الراحة الكاملة.
- ســلوكيات المواطنة الموجهة نحو الأفراد مثل مساعدة الزملاء الذين يتحملون عبء عمل ثقيل، ومساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم، والمساهمة في علاج مشكلات العمل، والحرص على مساعدة الرئيس في العمل.

ويــرى العامــري (٢٠٠٣: ٦٩) أن الاتجاهين الســابقين لتصنيف أبعاد ســلوك المواطنة التنظيمية غير متناقضين بل متكاملين. فالذين يرون أن ســلوك المواطنة التنظيمية يتضمن بُعدين أساســيين، لا يرفضــون مقولة التيار الآخــر الذي يحدد ســلوك المواطنة التنظيمية بخمسة أبعاد، لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين. كما أشــار العطوي (٢٠٠٧) إلى أن ســلوك المواطنة التنظيمية له أبعاد ومكونات قائمة على اتجاهين عند الباحثين وبين أدبيات الدراسات الإدارية، الاتجاه الأول: يقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين رئيســين وهــما البعد الفردي والذي يعني مســاعدة الآخرين الذين يواجهون مشــاكل معينة في عملهم وبشــكل طوعي، والبعد الثــاني التنظيمي والذي يعني سلوك المســاعدة الموجه نحو المنظمة، أما الاتجاه الثاني والذي لا يتناقض مع الأول فيقسم ســلوك المواطنة عموماً إلى خمســة أبعاد رئيســة وهي (الإيثار، والوعي، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري).

وعلى ذلك، وفي ضوء ما تم عرضه آنفاً عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، سوف تتبنى هذه الدراســة الاتجاه الذي يصنف ســلوك المواطنة التنظيمية إلى بُعدين هما بُعد ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وبُعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد.

٤/٢ الفعالية التنظيمية:

تُعد عملية تقويم الأداء من الأدوات التي ينبغي ممارستها في أي منظمة اجتماعية لأنها تعد وسيلة لبيان مدى قدرة هذه المنظمة على إنجاز أهدافها، وتحديد الانحرافات، ومحاولة معالجتها. كما يمثل الأداء التنظيمي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فالأداء التنظيمي هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، ويتم قياس الأداء التنظيمي بمجموعة مختلفة من المقاييس والمعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس الفعالية التنظيمية.

ويذكر كارتون (Carton, 2004) (كما ورد في بدراوي والخفاجي، ٢٠١٥: ٨٢) أن لمفهوم الأداء التنظيمي عدة أبعاد هي: (١) الأداء المالي وهو مفهوم ضيق للأداء يركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والعائد على الاستثمار والنمو، (٢) الأداء المالي والأداء التشغيلي، ويجمع بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، ويضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد بجودة عالية، (٣) الفاعلية التنظيمية، وهو البعد الأكثر شمولا للأداء التنظيمي، وهو مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

ويذكر سونج (Song,2016, p.37-38) أنه يمكن تقسيم المنظورات التي تناولت الأداء التنظيمي إلى ثلاث حالات: (١) يستخدم الأداء كمفهوم مرادف لتحقيق الأهداف على نفس المستوى من الفعالية التنظيمية. (٢) الأداء يستخدم كمفهوم ثانوي أو فرعي للفعالية؛ (٣) الأداء يعد مفهوماً متفوقاً (فوقي) superordinate concept. وفي حالة اعتبار الأداء التنظيمي مفهوماً متفوقاً، فإن القيم الإدارية المختلفة (مثل الفعالية والكفاءة والاستجابة والإنصاف والسرعة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) تكون متضمنة في مفهوم الأداء.

وفي العصر الحالي فإن أي منظمة لكي تكسب ثقة الفرد والمجتمع لابد أن يزداد الرضا عن خدماتها كماً ونوعاً، وتلبي توقعات الفرد والمجتمع، لذلك فإن المجتمعات تهتم بفاعلية مؤسساتها باعتبار أن الفعالية التنظيمية هي التي تحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

لذلك سـنتناول في السطور التالية تطور مفهوم الفعالية التنظيمية، وكيف تناولت النظرية التنظيميـة الفعالية التنظيمية. ومداخل وطرق قيـاس الفعالية التنظيمية مع التركيز على مدخل القيم المتنافسـة والذي اسـتخدمته هذه الدراسـة في قياس الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية.

١/٤/٢ مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعد مفهوم الفعالية من المفاهيم التي تسـتخدم على نطاق واسـع في دراسات وبحوث المنظـمات والبحـوث الإدارية، كما أنـه المتغير التابـع في معظم هذه الدراسـات. وتمثل الفعالية التنظيمية لب نظرية المنظمة ونظرية الإدارة، وطبقاً لكل من هال وكلارك Hall& Clark (1980, p.119) فإن معظم النظريات التنظيمية تهتم بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالفعالية التنظيمية، فهي تمثل النتيجة النهائية سواء كان ذلك في المنظورات الحديثة (مثل النظريـة الموقفية، ونظرية الاختيار الإسـتراتيجي، ونظرية الاعتماد المـوردي، ونظرية بيئة المنظمـة) أو كان ذلك في النماذج والنظريات التقليديـة مثل (نموذج البيروقراطية، ونماذج العلاقات الإنسانية).

ويعد تعريف الفعالية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار تحديد فشل أو نجاح المنظمـة، وعلى الرغم من أهميـة تحديد هذا المفهوم فإن هنـاك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له إذ إن أول مشكلة تواجه الباحثين في موضوع الفعالية التنظيمية هي مشـكلة التعريف. وقد اختلف الدارسون والباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية للمنظمات أو المؤشرات الدالة على المنظمة الفعالة وغير الفعالة، لأن كل باحث يميل إلى تعريفها حسب المنظور الذي ينظر من خلاله.

ويقسـم أحمد (٢٠١١) وسـويسي (٢٠٠٩) التعريفـات التي تناولت مفهـوم الفعالية التنظيمية إلى ثلاث مجموعـات هي مجموعة التعريفات التقليدية، ومجموعة التعريفات التنظيميـة، ومجموعـة التعريفات المعـاصرة، حيث تركز مجموعة التعريفـات التقليدية للفعاليـة التنظيمية على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية بناء على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسـمية وعدمها وكذلك بالنسبة للعامل

الزمني. ومن أهم هــذه التعريفات تعريف اتزيوني Etzioni للفعالية التنظيمية على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المقررة من خلال الاســتغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية. وتعريف برنارد Bernard للفعالية التنظيمية بأنها تحقيق الهدف المحدد. وتعريــف دونيلي Donnelly للفعالية التنظيمية عــلى أنها درجة التطابق بين الأهداف في حــدود الموارد المتاحة. أما مجموعة التعريفات التنظيمية فترى أن الفعالية التنظيمية هي عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته اعتماداً على التغذيــة المرتدة أو هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي. ومن أبرز هذه التعريفات تعريف سيشــور ويشتمان Seachore& Yuchtman للفعاليــة التنظيمية على أنها العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول عــلى ما تحتاجــه المنظمة من موارد نــادرة. بمعنى قدرة المنظمة على توفير واســتقطاب المورد النادر. أما كاتز وكان Katz & Kahn فقد عرفاها على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء، والاستمرار والتحكم. في حين يرى كاست وروزنزونغ Kost & Rosenzunrig أن الفعالية التنظيمية هي القدرة على تحقيق أهداف التنظيم في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو. كــما يعرف ماهوني وســتريس Mahoney & Streers الفعالية التنظيمية على أنها المرونــة والإنتاجية المرتفعة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة كذلك على الاســتقرار والإبــداع. في حــين أن مجموعة التعريفــات المعاصرة ترى أن مفهــوم الفعالية التنظيمية أصبح أكثر ارتباطاً بتحقيق الأهداف المنشــودة خضوعــاً لمكونات بيئية متنوعة وهنا تكون المنظمــة في حالة بحث عن التــوازن الديناميكي. ومن أهم التعريفــات المعاصرة للفعالية التنظيميــة تعريــف بيننجز Bennings والذي يرى أنها دالة حالة الانســجام بين متغيرات الهيــكل التنظيمي والبيئــة، بمعنى حالة التوافق بين عملية التغــير التنظيمي وأنواع البيئة (مستقرة، متضخمة، غير مستقرة......) مضافاً إليها شكليها الخارجي والداخلي.

ويعرف ميلز الفعالية التنظيمية على أنها نجاح المنظمة في التعامل مع القيود المفروضة عليهــا من جمهورها (عون الله، ١٩٨٧). وعرف دافــت (Daft,1992) الفعالية التنظيمية بأنها "القابلية التي تتمتع بها المنظمة باســتثمار بيئتها في اكتســاب أو الحصول على الموارد

النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها". في حين يعرف القريوتي (٢٠٠٠) الفعالية التنظيمية بأنها " قـدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المـدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي تمر بها المنظمـة". وعرف روبينـز (Robbins, 1999: p. 49) الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة واستثمارها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف، وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار.

ويعرف بنات (٢٠٠٢: ٦٦- ٦٧) الفعالية التنظيمية بأنها "إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسـة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشـطة والعمليـات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعـات الجماعات الاسـتراتيجية التي ترتبط وتتعامل معهـا بحيث تكون هذه الأحكام أساسًا لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي".

ويعرف المحمدي (٢٠١١: ٣٣) الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على الاستعمال الأمثـل للموارد، وخلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية لها، مع إمكانيـة التكيف التام لضـمان تحقيق الأهداف. وتعرف فرهـودة (٢٠١٤: ١٧) الفعالية التنظيميـة بأنهـا "مفهوم معقـد متعدد الأبعـاد يقيس مدى تحقيق المؤسسـة لأهدافها والنتائـج المطلـوب الوصول إليها، وكذلـك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشـطة والعمليـات الداخلية والموارد المتاحـة لأداء العمل المطلوب، ومـدى قدرتها على التكيف والاسـتخدام الأمثل لكافة الوسـائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية". في حين يعرف بـدراوي والخفاجـي (٢٠١٥: ٨٣) الفاعليـة التنظيميـة بأنهـا "مـا هـي إلا معيـار للاسـتثمار يقـود المنظمـة إلى تحقيـق الأداء الأفـضل باسـتخدام الموارد النادرة في ظل بيئة سريعة الحركة".

وتعرف أبو الخير (٢٠١٦: ٦٩) الفعالية التنظيمية بأنها "تمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكل مرحلة من مراحل حياتها وفي شـتى مجـالات اختصاصها، وكذلك قدرتها على التوسع في محيطها الداخلي والخارجي في ظل بيئة متغيرة".

ويشـير سـونج (Song, 2016) إلى أن هناك اتفاقاً بين معظم الباحثين في الإدارة العامة عـلى أن مفهوم الفعالية هو "إنجاز الأهداف التنظيمية"، غير أن التعريف العملي يختلف وفقاً لأهداف البحث وأهداف قياس الفعالية.

ومن خلال مجموعات التعريفات السـابقة لمفهـوم الفعالية التنظيمية يمكن القول إنه مفهـوم له علاقة وثيقة بالنظرية البنائيـة الوظيفية ومكوناتها المتمثلة في التكيف والتوازن وتحقيق الأهداف. بمعنى التكيف مع المتغيرات البيئية سواء داخلية أو خارجية، ثم التوازن مع الديناميكات التي أحدثتها البيئة غير المستقرة (التغير الاجتماعي) والتي تغير من عناصر التنظيم، وما يصاحب ذلك من تحولات في جميع الأنسـاق الاجتماعية والتي تؤثر سـلباً أو إيجابـاً على المنظمة مما يجعلها في حالة بحث عن الاسـتقرار وتحقيق الأهداف من خلال الاستجابة لحاجات أطراف التعامل مع المنظمة.

كـما يمكن أن نسـتنتج من خلال مجموعـات التعريفات هـذه أن الفعالية التنظيمية يمكن تناولها من زاويتين أساسيتين أولهما تعدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والثانية الأطـراف التي تتعامل معها المنظمة، فتعدد الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التـي تتعامل معها المنظمات، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسـطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك.

كما تجدر الإشارة إلى أن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن نعممها عـلى بقية المنظمات، فهذا أمر يتوقف على كل منظمة على حدة حسـب أهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها ووجهة نظر الإدارة، ويتوقف كذلك على البيئة المحيطة وظروفها ومتطلباتها وضغوطها والفرص الموجودة فيها. وما يمكن قوله إن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ في حسـابها حاجات الأفراد تماماً كما تعنى بحاجات التنظيم وتولي النوعين من الحاجـات نفس الأهمية والأولوية الواجبة، بمعنى أنه لابـد من مراعاة كافة الجوانب التنظيمية والفنية والإنسانية والبيئية إذا ما أرادت المنظمة تحقيق الفعالية المرجوة.

وهنـاك خلط بين مفهـوم الفعالية التنظيمية والكفـاءة التنظيمية حيث يقترن مفهوم الكفـاءة بمفهوم الفعالية، إلا ان العديد من الباحثين قد أشـاروا إلى اختلاف المفهومين عن

بعضهما. وفي هذا الصدد يشير نوار (٢٠٠٦: ٨٤) إلى أنه يمكن توضيح الفرق بين الكفاءة و الفعاليــة مــن خلال إبراز معنى كل منهما " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي تصل إليها المنظمة, ومن ثم توصف المنظمة بأنها فعالة إذا حققت الأهداف الرسمية و بأنها أقل فعالية إذا لم تســتطع تحقيقها"، وانطلاقاً مــن هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعاليــة والكفــاءة فنقول إن الفعالية هي اســتغلال الموارد المتاحــة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

ويعد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يســتخدما بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قــدرة المنظمة على البقاء. ويجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة والفعالية -في الاعتبار ضمن مقاييــس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح، أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشــكل صحيح. وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج ســلعة لا يوجد الطلب عليها. كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليســت كفــؤة كما في حالة تحقيق المنظمــة لأهدافها بغض النظر عن التكاليــف التي تتحملها في سبيل ذلك (الهاشمي، ٢٠٠٨: ٢٠).

ويذكــر تومبســون وســتركلاند (Thompson and Strickland, 1999) أن أحــد أهم مقاييــس الأداء هو الفعاليــة إلى جانب الكفاءة. إذ تعني الكفــاءة إنجاز النتائج المحددة (المخرجــات) بأقل اســتخدام للموارد (المدخــلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الاســتفادة القصــوى من المــوارد المتاحة بأقل التكاليف، أمــا الفعالية فهي مصطلــح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن اســتخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصــد والأهداف المرجــوة منها، وأن المنظمات التي تســتطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفعاليــة هــي وحدها القادرة على النمــو والازدهار وإنجاز الأهــداف الصحيحة بصورة صحيحــة، بينما المنظمات غير الكفؤة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تســتطع تحقيــق أهدافها أو أنجزت الأهــداف الخاطئة بصورة خاطئة، أمــا المنظمات الفعالة التي

لا تتمتع بالكفاءة ســوف تســتطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافهــا ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تســتطيع التنافس في الأجل البعيد، إلا أن المنظمات الكفؤة التي لا تتمتع بالفعاليــة يكون الانحدار التدريجــي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيــق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفؤة.

وعلى ذلك فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نســبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيــم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يســتلزم إدارتها بشــكل اقتصادي بينما تشــير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.

٢/٤/٢ النظرية التنظيمية ودراسة الفعالية:

يذكر ويتن وكاميرون (Whetten& Cameron,1994, p.137-143) أن الفعالية التنظيمية ترتبــط بقوة بالأطــر الفكرية والتصورية الخاصة بالمنظمات، وأنــه بصفة عامة قد تطورت مداخل دراســة الفعالية التنظيمية بالتوازي مع التطور الفكري الخاص بدراســة المنظمات، ويعرض الجدول رقم (٢-١) تطور مداخل دراسة الفعالية التنظيمية. فعندما تم النظر إلى المنظمات على إنها نماذج مثالية Ideal type والتي ركزت على الخصائص المميزة للبيروقراطية التي حددها "ماكس فيبر" Weber، كانت المنظمات الأكثر فاعلية هي المنظمات التي تقام وفقا لخصائص النموذج المثالي للبيروقراطية، واســتخدمت الكفاءة كمقياس مناسب للأداء والفعالية التنظيمية وظهرت مداخل تحديد الأهداف، ونموذج العمليات الداخلية كمداخل لدراسة الفعالية التنظيمية. أما النظرية الموقفية contingency theory لدراسة المنظمات فنظرت إلى الفعالية التنظيمية على أنها ليست فقط وظيفة أو دالة لما تعكسه المنظمة من خصائــص للنموذج المثالي ولكنها أيضاً تعتمد عــلى المضاهاة match بين خصائص المنظمة والظــروف البيئية، وأن مهمة الباحثين هي تحديد الأبعاد البيئية والتنظيمية المناســبة من أجل المطابقة fit بينها. وظهر نموذج موارد النظام كمدخل لدراسة الفعالية التنظيمية. أما منظور تعدد أطراف التعامل الإســتراتيجيين multiple constituents والذي ظهر في أواخر الســبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن السابق فقد نقل الفعالية التنظيمية إلى مرحلة تطورية جديدة، والذي ركز على توقعات جمهور المتعاملين أو أطراف التعامل مع المنظمة،

فالمنظمــة الفعالة هي تلــك التي تملك معلومات دقيقة عن توقعــات واحتياجات أطراف التعامل معها وتســتطيع التوفيق بين أنشــطتها الداخلية وأهدافها التنظيمية وقيمها وبين توقعات واحتياجات أطراف التعامل معها. أما منظور التناقض الظاهري paradox model والذي يســلم بالطبيعة المتناقضة لوظيفة المنظمة، فالمنظــمات تتعامل في وقت واحد مع التوقعــات المختلفة لأطراف التعامل، والمنظمات الفعالة هــي التي تركز في المدى الطويل والمدى القصير على المرونة والصلابــة والمركزية وعدم المركزية، والهدف والتحكم في المورد، والاهتمام بحاجات الأعضاء واحتياجات المســتهلكين. ويعد هذا النموذج الامتداد المنطقي لمداخل الفعالية السابقة لأنه يفترض أن المنظمات تعمل في مجالات بيئية مختلفة في وقت واحد، وأن لكل مجال توقعات تختلف عن باقي المجالات الأخرى.

جدول رقم (٢-١)

تطور مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

نظرية المنظمة	أمثلة للعلماء والباحثين	الطريقة الأساسية	النماذج العامة للفاعلية
النماذج المثالية Ideal types	Weber; Barnard; Price	المضاهاة بين نموذج المنظمة والنموذج المثالي	نموذج الأهداف نموذج العمليات الداخلية
النظرية الموقفية Contingency theory	Buruns & Stalker Aston Studis. Van de Ven& Ferry Seashore & Yuchtman	المضاهاة بين شكل وصفات المنظمة والظروف البيئية	مدخل موارد الجهاز
جمهور المتعاملين Multiple constituencies	Pfeffer& Slancik. Tsui. Connoly et al. Zammuto.	المضاهاة بين أنشطة المنظمات وتوقعات أطراف التعامل مع المنظمة	نموذج جمهور المتعاملين
التناقض الظاهري Paradox approach	Quinn& Cameron. Quinn& Rohrbough.	التوحيد والمقارنة بين العناصر المتعارضة وإدارة التوقعات المتعارضة	نموذج القيم المتنافسة

المصدر: Whetten& Cameron (1994, p.143)

٣/٤/٢ طرق ومداخل دراسة وقياس الفعالية التنظيمية:

يذكر كامـيرون (Cameron,1981, p.25) أنه توجد مداخــل وطرق مختلفة لتعريف ودراسة الفعالية التنظيمية، ظهرت هذه المداخل المختلفة نتيجة اختلاف التصورات النظرية والفكريــة لمعنــى ومفهوم المنظمة. حيــث إن المنظمات يمكن النظر إليهــا على أنها كيان عقلاني يســعى لتحقيق أهداف، أو أنها اتحادات متفاعلة لعملاء، أو أنها تعاونيات لمواجهة ومقابلة احتياجات الأفراد، أو كنظم إنتاجية أو أنها نظم للمعلومات. .. إلى غير ذلك، ونظراً لتغــير الأطر النظرية والفكرية الخاصة بالمنظمات لذلك تختلف وتتنوع تعريفات ومداخل دراســة الفعالية التنظيمية، لأنه مع كل تصور جديد للمنظمة يوجد معنى جديد للفاعلية التنظيمية. ويذكر كل مــن (Scheid& Greenley,1997) و(Ashraf& Kadir,2012) إلى أنه لا توجد نظرية واحدة شــاملة للفاعلية التنظيمية لأن كل مدرســة فكرية paradigm للسلوك التنظيمي تقدم نموذجاً أو معايير مختلفة لقياس وتعريف الفعالية التنظيمية.

وقــد حدد كل من كاميرون وويــتن (Cameron& Whetten,1983A, p.4-19;1996, p.266) ثلاث مشــاكل أساســية تــؤدي إلى تعدد مداخل ونماذج دراســة وقيــاس الفعالية التنظيمية، هذه المشاكل هي:

١- أن تعدد مداخل دراســة الفعالية التنظيمية يرجع إلى تعدد وأحياناً تعسف Arbitrary النــماذج الفكرية والتصوريــة الخاصة بالمنظمات والتي تركــز كل منها على جانب من ظاهــرة المنظمات تتجاهلها الأطر التصورية الأخرى، ونظرا لاختلاف هذه الأطر النظرية الخاصة بالمنظمات وعدم أفضلية نموذج عن النماذج الأخرى فإنه لا يوجد نموذج لدراسة الفعالية أفضل من النماذج الأخرى.

٢- عدم معرفة الحدود البنائية للفاعليــة التنظيمية conceptual boundaries فالفعالية التنظيمية عبارة عن بناء construct، والبناءات هي تجريدات abstractions توجد في رؤوس الأفراد وليســت شيئاً موضوعياً حقيقياً. فالبناءات لا يمكن تحديدها وملاحظتها بدقة لأنه يســتدل عليها فقط من النتائج الممكن ملاحظتها للظاهرة، فهي تشييد عقلي يصمــم ليعطي معنى لأفكار أو تفســيرات. ونظراً لكون الفعاليــة التنظيمية بناء فإن المعنــى الكلي total meaning للفاعلية يكــون غير معروف، ويكون غير واضح ما هي

المعايـير التي تكون مـؤشرات للفعالية، وما هي المعايير التي تحـدد الفعالية، وما هي المعايير التي تكون مخرجات أو منتجات الفعالية التنظيمية.

٣- إن أحسن المعايير لقياس وتقدير الفعالية التنظيمية تكون غير معرفة: نظراً لعدم وضوح وتحديد الحدود البنائية للفعالية التنظيمية فإن قياسـها سـوف يكون غير واضح أيضاً. وأحد أسـباب أن أحسـن المعايير لقياس الفعالية التنظيمية غـير معروفة، أن الفعالية التنظيمية ترتبط بالقيم والتفصيلات الفردية، ونظراً لأن الأفراد (أصحاب المصالح) عادة لا يحـددون تفضيلاتهم وتوقعاتهم بدقة، ولأن هذه التفضيـلات والتوقعات تتغير عبر الزمـن، ولأن أيضاً تكـون متعارضة لأصحاب المصالح وجماعـات الاهتمام، فكذلك فإن مجموعة ثابتة من معايير الفعالية لا تكون متاحة للمنظمة.

وبصفـة عامة يمكن القول إنـه أثناء تطـور نظريات وبحوث المنظـمات قدم العلماء والباحثون مجموعة مداخل نظرية لدراسـة الفعاليـة التنظيمية، كلاً منها يركز على جانب أو بعد معين للمنظمة، وكل مدخل من هذه المداخل يقدم تعريفاً مختلفاً لمفهوم الفعالية التنظيمية، ويشتق من هذا التعريف معايير القياس والتقييم.

وقد أشـار كامـيرون (Cameron,1980, p.67-68;1981, p.25-27) إلى أربعة مداخل رئيسـية تستخدم في تعريف وتقدير الفعالية التنظيمية هي مدخل الهدف، ومدخل موارد الجهاز، ومدخـل العمليات الداخلية، ومدخل أطراف التعامـل. كما تذكر خوين (٢٠٠٩) أن أبرز مداخل دراسـة الفعالية التنظيمية هـي مدخل الأهداف، ومدخل الموارد، ومدخل العمليات الإدارية، ومدخل المنتفعين الإستراتيجيين، ومدخل القيم المتنافسة، ومدخل إدارة الجودة الشـاملة، ومدخل التطوير التنظيمي. في حين أشـار (Ashraf and Kadir,2012) إلى أربعة مداخل لدراسـة الفعالية التنظيمية هي مدخل الهـدف، ومدخل موارد النظام، ومدخل العمليات، ومدخل أطراف التعامل الإستراتيجيين.

في حين أن كاميرون وويتن (Cameron& Whetten,1996, p.267) قاما بمراجعة شاملة لأدبيات المنظمات ووجدا أن هناك سبعة مداخل أو نماذج عامة هي الأكثر شيوعاً في دراسة الفعاليـة التنظيمية، وهـذه المداخل هي مدخل الهدف، ومدخل مـوارد الجهاز، ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل أطراف التعامل، ومدخل القيم المتنافسـة، ومدخل الشرعية أو القانونية legitimacy، ومدخل عدم الفعالية أو الخلل fault-driven or ineffectiveness.

ويذكر الفقيه (٢٠٠٦: ١٣٠-١٣١) أن هناك من يقسم الطرق والمداخل الأساسية لدراسة وقياس الفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: مداخل تقليدية ومداخل معاصرة. وتشمل المداخل التقليدية على مداخل موارد النظام، والعمليات الداخلية، ومدخل الأهداف. أما المداخل المعاصرة فتتضمن مدخل أطراف التعامل، ومدخل القيم المتنافسة والذي نال شهرة كبيرة وقبولاً لدى عدد كبير من الباحثين.

وفيما يلي عرض لأهم مداخل وطرق دراسة الفعالية التنظيمية.

أولاً- المداخل التقليدية لدراسة وقياس الفعالية التنظيمية:

ركزت المداخل التقليدية لدراسة الفعالية التنظيمية على أجزاء مختلفة للمنظمة، انطلاقاً من أن المنظمة توجد في بيئة تحصل منها على الموارد، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى. وبالتالي يمكن قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطراف التعامل مع المنظمة من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بالعمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد إلى مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها. ومن أهم هذه المداخل:

أ- مدخل الهدف Goal model: ويعد أول المداخل وأكثرها استخداماً في تقدير الفعالية التنظيمية، وتعرف الفعالية طبقاً لهذا المدخل على أنها «درجة تحقيق المنظمة لأهدافها أو درجة التقدم في تحقيق هذه الأهداف» (مسلم، ٢٠٠٢: ١٧٢؛ ماهر، ٢٠٠٥؛ Lee,2004). وعلى الرغم من أن هذا المدخل يبدو أنه طريقة منطقية لتقدير الفعالية فإن له مجموعة من المحددات أو العيوب منها:

- تعتمد صلاحية هذا النموذج على الطريقة التي يتم بها تحديد الأهداف التنظيمية، وعملية تحديد الأهداف التنظيمية هي عملية صعبة ومعقدة بسبب أن هذه الأهداف متعددة ومتغيرة، كما أن هناك طرقاً متعددة لتضيف هذه الأهداف، كما أن هذا النموذج هو نموذج جزئي لأنه لا يشمل أو لا يحيط بالوظائف الأخرى للمنظمة باعتبارها نظاماً اجتماعياً، ولكنه يركز فقط على جانب واحد هو الغايات مع إهمال الوسائل التي اتبعتها المنظمة في تحقيق أهدافها (Lee,2004, p.14-15).

- يرى بعض الباحثين أن تحقيق الهدف معيار غير حقيقي للفعالية لأن الأهداف حالات مثالية، ولذلك يوجد تناقض فيما بينها لا يمكن تجنبه، كما أن المنظمات عادة ما يكون لها أهداف متعددة وتحقيق أحد هذه الأهداف قد يكون على حساب تحقيق أهداف أخرى (Hamon,2003, p.13).
- يركز مدخل الأهداف على الأهداف الرسمية مع عدم الاهتمام بالأهداف الضمنية أو غير المعلنة، بالإضافة إلى أنه في بعض الأحيان قد تتعارض الأهداف الرسمية مع الأهداف العملية أو الإجرائية (الفقيه، ٢٠٠٦: ١٣٣)

ب- مدخل العمليات التنظيمية الداخلية internal processes approach يعرف هذا المدخل المنظمات الفعالة على أنها تلك المنظمات التي لا يوجد بها توتر داخلي، وأن أعضاءها على درجة عالية من التكامل مع الجهاز، وتتدفق فيها المعلومات بسهولة ويسر أفقياً ورأسياً، والمنظمات تكون أكثر فاعلية إذا كانت تملك درجة عالية من هذه الخصائص التنظيمية الداخلية والعكس صحيح (Cameron,1980, p.67). ويشير الفقيه (٢٠٠٦: ١٤٠) إلى أنه يتم تقييم الفعالية التنظيمية في هذا المدخل من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفء للوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرارات، والتخطيط، والموازنة.

وتوجه لهذا المدخل مجموعة من الانتقادات، حيث يشير مسلم (٢٠٠٢: ١٧٢) إلى أنه على الرغم من أن مدخل العمليات الداخلية يتميز باهتمامه بالموارد البشرية فإنه يتجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية.

ج- مدخل النظم أو الأنساق systems approach: يفترض هذا المدخل أن المنظمات هي تجمعات اجتماعية social collectivities تشمل مشاركين مختلفين يتابعون اهتمامات ومصالح متعددة بدلاً من كونها وسائل لتحقيق أهداف محددة، ولذلك فلإن الافتراض النظري الرئيسي لهذا المدخل هو أن المنظمة كائن له مدخلات ومخرجات ووظائف أو عمليات كنظام بدلاً من كونها مجرد أهداف (Lee,2004, p.16). ويذكر الهلباوي (١٩٩٨: ٦٥) أنه يمكن تحديد اتجاهين داخل هذا المدخل أحدهما يركز على العلاقة الجزئية بين البيئة والمنظمة ويطلق عليه مدخل موارد النظام، والآخر ينظر للعلاقة بين

البيئة والمنظمة بصورة كلية ويطلق علية المدخل الجهازي. وطبقا لمدخل موارد النظام تعــرف الفعالية على أنها " مدى قدرة المنظمة على اســتغلال الفرص المتوفرة في بيئتها لاكتســاب الموارد النادرة. أي أن هذا المدخــل يربط الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة عــلى الحصول على المدخــلات ويهمل تماماً أهمية توجيه مخرجــات المنظمة إلى البيئة وإشــباعها لحاجات العملاء، كما أنه يهمل مدى وجود علاقة بين هذه الموارد وأهداف المنظمــة وكيفيــة تحويل هذه الموارد إلى مخرجات. أما المدخــل الجهازي فهو يرى أن فاعليــة المنظمة هي مدى قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة لها من البيئة المحيطــة وتحويلها إلى مخرجــات ومنتجات لازمة للبيئة، مع الحفاظ على اســتمرارية المنظمة.

ويذكــر فرهــودة (٢٠١٤: ٣٤-٣٥) أنه طبقا لبارســونز Parsons فإن كل نظام لا بد أن يواجه أو يحل أربع مشاكل أساسية أطلق عليها "متطلبات النظام" هي:

- التكيف مع البيئة الخارجية والذي يعني قدرة المنظمة على الحصول على الموارد البشرية والماديــة الكافية من البيئة وتوزيع هذه الموارد خلال النظام لتحقيق الأهداف وحســب تعبير "بارســونز" فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المنظمة من مواد.
- الإنجــاز أو تحقيق الهــدف والذي يعني إنجاز وتحقيق الأهــداف ذات الأولوية وتوجيه الموارد نحو تحقيقها، والنجاح في تحقيق الأهداف يتوقف على ملاءمة الوســائل للغايات، وأدخل "بارســونز" في نطاق هــذا المطلب عملية اتخاذ القــرار في المنظمات والعمليات المختلفة المنظمة لها.
- التكامــل وهو توافق العلاقات بين الأفراد العاملــين داخل المنظمة، خاصة العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية.
- الاستقرار أو الكمون والذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها، ويشير إلى مــدى ملاءمة الظروف الســائدة في الأنظمة الفرعية للظروف الســائدة في المنظمة. ويرتبط مطلب الكمون بمشــكلة التكامل الرأسي عــلى العكس من مطلب التكامل الذي يشير إلى التماسك بين الوحدات أو الأنظمة الفرعية المتساوية. ويشير مطلب الكمون إلى

مطلبين فرعيين، الأول مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في المؤسسة، والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق المنظمة. أما المطلب الفرعي الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لكل من مدخل موارد النظام والمدخل الجهازى، حيث يشير Hamon (2003, p.13-14) إلى أن مدخل موارد النظام لم يأخذ في الاعتبار أن الحصول على الموارد لا يكون له أهمية إذا لم تستعمل بشكل صحيح، كما أنه توجد صعوبة في تحديد الموارد النادرة ذات القيمة للمنظمة إجرائياً. كما ذكر Miles (كما ورد في الهلباوى، ١٩٨٨: ٦٦) أن المدخل الجهازى ركز على وسائل بقاء المنظمة أكثر من كفاءتها على الرغم من أن البقاء في حد ذاته لا يعبر عن الفعالية، فهناك منظمات كثيرة مستمرة رغم أنها غير فعالة، وأن هذا المدخل اهتم بوجود موارد احتياطية أكثر من اهتمامه بالكفاءة الإنتاجية.

ويرى الباحث أن كلاً من المداخل الثلاثة التي تقدم ذكرها قد ركز على جانب واحد من المنظمة، فمدخل تحقيق الهدف يركز على المخرجات، ومدخل موارد النظام يركز على المدخلات، ومدخل العملية الداخلية يركز على العمليات أو النشاطات الداخلية، في حين أن هناك مداخل أخرى للفاعلية منها مدخل أصحاب المصلحة الإستراتيجيين ومدخل القيم المتنافسة تسعى إلى توحيد هذه المداخل في مدخل واحد.

ثانياً-المداخل المعاصرة لدراسة وقياس الفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية لدراسة وقياس الفعالية التنظيمية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، وأخذت هذه المداخل في اعتبارها تعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

أ- مدخل أطراف التعامل strategic constituencies: يشير (Cameron,1980, p.267) إلى أن الفعالية التنظيمية طبقاً لهذا المدخل هي الدرجة التي تستطيع بها تحقيق الحد الأدنى من احتياجات وتوقعات أطراف التعامل معها وإرضائهم. وأطراف التعامل مع

المنظمة هم أي جماعة من الأفراد الذين يسهمون في المنظمة ويهتمون بنواتج المنظمة ولهم مصلحة في بقائها واستمرارها مثل الموردين، والمالكين، والمديرين، والمستهلكين، والعمال، والحكومة، والمجتمع بصفة عامة. وفي هذا المدخل فإن فاعلية المنظمة تعتمد على كيفية استجابتها لمطالب وتوقعات أطراف التعامل الإستراتيجيين لها.

ويواجه استخدام هذا المدخل أربعة مصاعب نظرية وتحديات ميثودولوجية هي: عدم وضوح التوقعات الشخصية لأطراف التعامل مع المنظمة، وتفصيلات وتوقعات أطراف التعامل تتغير بمرور الزمن أو عبر الزمن، وتنوع وتباين وأحياناً تتناقض توقعات وتفصيلات أطراف التعامل والتي غالباً ما تكون متزامنة في وقت واحد، وصعوبة تحديد الأهمية النسبية لكل طرف من أطراف التعامل مع المنظمة (Whetten& Cameron1994, p.140).

ب- مدخل عدم الفعالية ineffectiveness approach: يذكر هنري (Henri, 2004, p.98-99) أن نموذج عدم الفعالية لدراسة الفعالية التنظيمية يركز على العوامل التي تمنع أو تعيق نجاح المنظمة في الأداء، حيث إنه ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من المشاكل والعيوب والأخطاء. ويفترض هذا النموذج أنه من الأسهل أو الأدق تحديد مشاكل وعيوب faults المنظمات (عدم الفعالية) أكثر من تحديد معايير الكفاءة والجدارة (الفعالية)، وتعرف الفعالية طبقاً لهذا المدخل على أنها " غياب عوامل عدم الفعالية".

ج- مدخل القيم المتنافسة competing values approach:

يطلق عليه أيضاً مدخل التوفيق بين القيم أو المساومة أو التنافس حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف كي توضع على شكل أولويات. وقدم هذا المدخل كوين وروربـاخ (Quinn& Rohrbaugh,١٩٨١;١٩٨٣) اللذان اعتبرا الفعالية التنظيمية تمثل مشكلة إدراكية تسبب في وجودها اختلاف المنظرين في إدراكهم لمفهوم الفعالية. وافترض الباحثان وجود عدد كبير من القيم المتنافسة يتحيز لها أطراف التعامل أو أصحاب المصالح مع المنظمة كل حسب اهتماماته والتي تنعكس بدورها على إدراكه لمفهوم الفعالية التنظيمية.

ويذكر (Belasen, 1998) (كما ورد في الفقيه، ٢٠٠٦: ١٥٠) أن الفكرة الأساسية لمدخل القيم المتنافسة تتمثل في أن المنظمات عبارة عن كيانات محملة بالتناقضات بطبيعتها،

وبالتـالي فإن معايـير الفعالية التنظيمية تكـون متعارضة ومتناقضـة بطبيعتها ويمكن أن تكون مسـتقلة عـن بعضها تماماً، فبينـما يتوقع من المنظمات أن تحافظ على اسـتقرارها وتماسـكها بتركيز الاهتمام على الأنشطة والإجراءات الداخلية لها، يتوقع منها أيضاً أن تكون مسـتجيبة ومتكيفة للضغوط القادمة من البيئة الخارجية، وهكذا يبرز هذا الاتجاه حقيقة أن المنظمات تعمل تحت ضغط توقعات متناقضة ومتنافسة ومتعارضة.

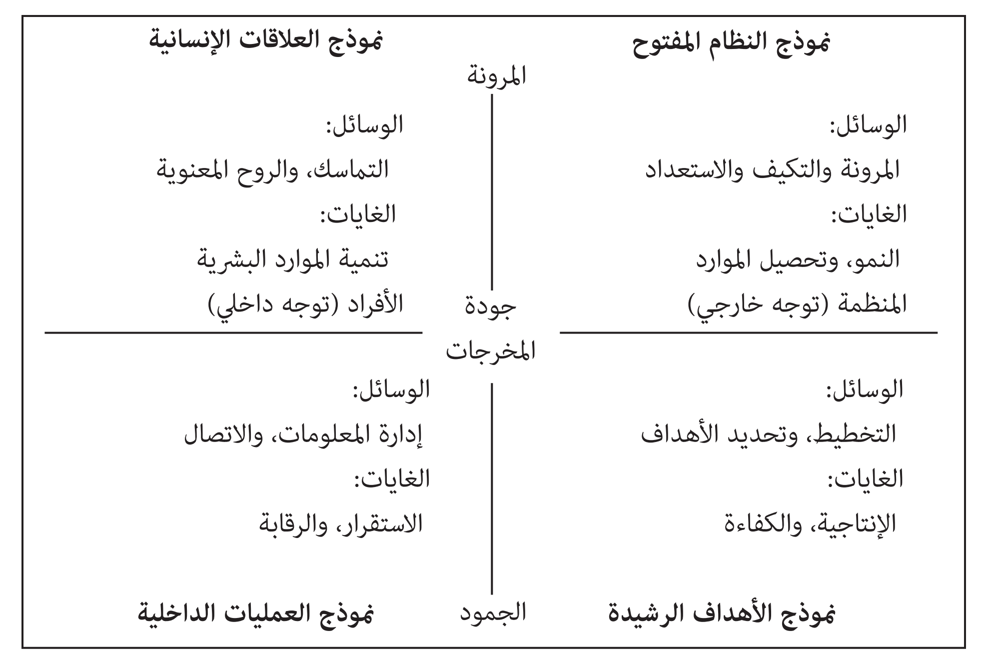
ويفـترض مدخل القيم المتنافسـة عدم وجود معيـار أفضل من آخـر لتقييم الفعالية التنظيمية، فلا يوجد هدف واحد يلقى القبول العام، ولكن تختلف الأهداف وأهميتها من شـخص لآخر، ومن جهة تقييم لأخرى. لذلك يفترض المدخـل إمكانية تجميع الاهتمامات الفردية وتنظيمها في إطار عام من خلال تجميع مجموعات من العناصر لتكوين مجموعات أساسـية من القيم المتعارضة والتي تمثل كل مجموعة من هذه المجموعات نموذجاً منفرداً للفعالية التنظيمية، وبتجميع هذه النماذج نستطيع أن تكون لدينا رؤية شاملة من خلالها نستطيع تقييم الفعالية التنظيمية (Quinn& Rohrbaugh,1981).

ويعتمـد مدخـل القيم المتنافسـة على ثلاثـة أبعاد مهمـة تضمنتها معايـير الفعالية التنظيمية توصل إليه (Quinn& Rohrbaugh,1981, p.131-135) من خلال دراسـتهما تسعة وثلاثين معياراً من معايير الفعالية التنظيمية كانت محور اهتمام المنظرين والباحثين: البعـد الأول يرتبط بالتوجه التنظيمي (الفرد في مقابل المنظمة ككل). والبعد الثاني يرتبط بالبنـاء التنظيمـي (الجمود في مقابل المرونة). أما البعد الثالث والأخير فيرتبط بالوسـائل والغايـات التنظيميـة (النظام في مقابل الأهداف). ويلاحـظ أن هناك تناقضاً بين كل بعد من هذه الأبعاد أو تنافس بين القيم المختلفة للتنظيم. فالتركيز على الأفراد يعنى الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالمهارة والكفاءة في العمل، أما التركيز على المنظمة فيعنى الاهتمام بالتعامـل مع الأطراف التي تشـكل البيئة الخارجية للمنظمـة. كما أن التركيز على المرونة يعنى القدرة على التكيف والتغير، بينما التركيز على الجمود يعنى إحكام الرقابة والسيطرة على الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم سـير العمل. وبناء على هذه القيم المتنافسـة حدد الباحثان أربعة نمـاذج وثمانية أبعاد للفاعليـة التنظيمية كما يوضح ذلك الشكل رقم (٢-١).

١- **نمــوذج العلاقات الإنســانية:** يهتم هــذا النموذج بالعنصر البــشرى في المنظمة، ويركز على المرونة والتوجه الداخلي. وتتمثل وســائله في التماسك والروح المعنوية، أما غاياته فهــي تنمية وتطوير المــوارد البشرية. والفعالية التنظيمية وفقــاً لهذا النموذج تتمثل في قــدرة المنظمة على اســتغلال وتوظيف مواهب وقدرات العاملــين بها ومدى توافر التدريب والمهــارات والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم وإنجازها (Quinn& Rohrbaugh, 1983, p. 371).

٢- **نمــوذج النظام المفتوح:** يركــز هذا النموذج على المرونة، والتوجــه الخارجي. وتتمثل وســائله في المرونــة والتكيف، أما غاياتــه فهي النمو وتحصيل المــوارد. والمرونة تعنى قــدرة المنظمة على إجراء تغيرات في أنظمتها الداخلية بما يتناســب مع متطلبات بيئتها الخارجية. ووفقا لهذا النموذج فالمنظمة الفعالة هي التي تتكيف بسرعة مع التغيرات في البيئــة الخارجيــة؛ مما يــؤدى إلى حدوث درجة كبــيرة من النمــو وتحصيل الموارد (Quinn& Rohrbaugh, 1983, p. 371).

شكل رقم (٢-١): مدخل القيم المتنافسة



المصدر: Quinn& Rohrbaugh (1981, p. 136)

٣- **نموذج العمليات الداخلية:** يركز هذا النموذج على الرقابة والسـيطرة والتوجه الداخلي للمنظمـة. وتتمثل وسـائله في الاتصـال وإدارة المعلومات، أما غاياته فهي الاسـتقرار والرقابة. ووفقاً لهذا النموذج فإن المنظمة الفعالة هي التي توفر المعلومات بتسـهيل الاتصـال وتدفـق المعلومات حـول العوامل المختلفـة التي تؤثر عـلى إنجاز الموظفين لأعمالهم، مما يؤدى إلى الاسـتقرار أي الإحساس بالمسئولية الوظيفية للعاملين والشعور بالنظام وسلاسة العمليات المختلفة في المنظمة (Quinn& Rohrbaugh, 1981).

٤- **نموذج الأهداف الرشـيدة (الهدف العقلاني):** يركز هذا النموذج على السيطرة والتوجه الخارجـي. وتتمثل وسـائله في التخطيط وتحديد الأهداف، أمـا غاياته فهي الإنتاجية والكفـاءة. فالمنظمـة الفعالة هـي التي تكـون أهدافها واضحة ومفهومـة لموظفيها والمتعاملـين معها، مما يجعل حجم العمل المنجز كبيراً ونسـبة المخرجات إلى المدخلات عالية (Quinn& Rohrbaugh, 1981).

وهكذا نجد أن هناك تعارضاً بين النماذج الأربعة التي يتضمنها مدخل القيم المتنافسة. فنمـوذج النظم المفتوحة يتعارض مع نموذج العمليـات الداخلية، كما أن نموذج العلاقات الإنسـانية يتعارض مع نموذج الأهداف الرشـيدة؛ لذلك فإن الاهتـمام بنموذج يكون على حسـاب نموذج آخر، وبالتالي فإن هـذا المدخل يعكس خطورة قيـاس الفعالية التنظيمية بنموذج واحد. ووفقاً لهذا المدخل يمكن القول إن الفعالية التنظيمية هي عملية توازن بين القيم المتنافسة للتنظيم.

وعـلى ذلك ففي الدراسـة الحالية يمكن تعريف الفعاليـة التنظيمية من مدخل القيم المتنافسـة على أنها قدرة الأجهزة الحكومية على الوفـاء بالمعايير والقيم التي يتضمنها كل نموذج من النماذج الأربعة المحددة في إطار القيم المتنافسة وهي نموذج العلاقات الإنسانية، ونموذج النظام المفتوح، ونموذج العمليات الداخلية، ونموذج الهدف العقلاني.

ويذكر كوين وروrباخ (Quinn& Rohrbaugh,1983) أن مدخل القيم المتنافسة يتيح للباحـث منهجاً متكاملاً لتقييم الفعالية التنظيمية، ويوفر قدراً كبيراً من الحرية في التعامل مع السياقات المختلفة للمنظمات. بالإضافة إلى أنه يجمع بين مجموعة متنوعة من المداخل النظريـة للفعالية التنظيمية. كما أن أحد جوانب القوة لهذا المدخل أنه مسـتمد إمبريقياً

وبمشــاركة مجموعة من الخبراء والباحثين المهتمين بدراســة وأدبيــات الفعالية التنظيمية. ويضيف هامون (Hamon, 2003:14-16) أن الإســهام الرئيسي لهذا المدخل هو أنه يدرك أن مــؤشرات الفعالية تعتمــد على قيم الإدارة والتكامل بين النماذج المختلفة في إطار واحد عن طريق إدراك أنه توجد مســتويات مختلفة للأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها مثل المخرجات، والحصول على الموارد وتنمية الموارد البشرية.

ويعرض الجدول رقم (٢-٢) مقارنة بين المداخل المختلفة لدراسة الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (٢-٢) مقارنة بين المداخل والنماذج الأساسية للفعالية التنظيمية

نماذج دراسة الفعالية	التصور الفكري أو النظري للمنظمة	(الفعالية هي) أو المنظمة تكون فعالة عندما....	يفضل استخدام المدخل عندما...
نموذج الهدف Goal model	المنظمات هي كيانات أو ترتيبات عقلانية موجهة نحو تحقيق أهداف	تحقق أهدافها الرسمية "الغايات"	تكون الأهداف واضحة ومرتبطة بوقت محدد، وقابلة للقياس
نموذج العمليات الداخلية internal process model	المنظمة هي نظام مغلق closed system	تؤدي وظائفها ولا يوجد توتر داخلي	تكون العمليات الداخلية والأداء مرتبطة بوضوح
مدخل النظم systems models ويشمل - مدخل موارد النظام - المدخل الجهازي	المنظمة هــي نظام مفتوح لـه مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات	الحصول واكتساب الموارد من البيئة المحيطة. تســتطيع المنظمة تحقيق متطلبات البقاء الأساســية (التكيــف، والتعامــل، تحقيق الأهداف، الصيانة)	عندما تكون العلاقات والارتباطات واضحة بين المدخلات، والمخرجات والعمليات الداخلية التي تتم داخل المنظمة
مدخل أطراف التعامل stratigic constitu-encies	تـحـالـفـات لإشـبـاع احتياجات ومطالب أطـراف التعامل مع المنظمة	تســتطيع تحقيــق الحد الأدنى مــن احتياجــات وتوقعات أطراف التعامل المختلفين وإرضائهم	عندما يكون لأطراف التعامل قوة ونفوذ داخل المنظمة، ويمكن تحديدهم بوضوح

القيم المتنافسة	المنظمة مجموعة من القيم المتنافسة التي تنتج أهدافاً متعارضة ومتنافسة	تهتم المنظمة بثلاثة أبعاد أساسية للقيم المتنافسة - التوجه الداخلي مقابل الخارجي -التحكم مقابل المرونة - الغايات مقابل الوسائل	لا يكون هناك وضوح في اهتمامات المنظمة، أو تغيير المعايير عبر الزمن يكون مأخوذاً في الاعتبار
نموذج عدم الفعالية	المنظمة مجموعة من المشكلات والأخطاء	عند غياب خصائص وعوامل عدم الفعالية	- معايير الفعالية غير واضحة - يكون هناك اهتمام بإستراتيجيات التحسين التنظيمي.

المصدر: (Whetten& Cameron,1994)

٤/٤/٢ العلاقة بين مداخل ونماذج دراسة الفعالية التنظيمية:

بعــد هذا العرض لمداخل دراســة الفعالية التنظيمية يتبادر إلى الأذهان تســاؤل حول طبيعــة العلاقة بين هذه المداخل وبعضها البعض، وكذلــك أي هذه المداخل أفضل لقياس ودراسة الفعالية التنظيمية.

يشــير هــنري (Henri,2004: p.99) إلى أن هنــاك ثلاثة مواقــف متعارضة للعلاقات بين نماذج دراســة الفعالية يمكن تحديدها في الموقف الاســتثنائي exclusionary، والموقف التراكمي cumulative، والموقف التكاملي complementary. والموقف الاســتثنائي يكون عندمــا يتم النظر إلى نموذج ما على أنه أحســن نموذج بمفرده، وأنــه كاف وقابل للتطبيق تحــت أي ظــروف. فمثــلاً يدعي كل مؤلف أو باحــث قدم نموذجاً لدراســة الفعالية أنه الأفضل والأحســن مقارنة بالنماذج الأخرى. أما الموقف التراكمي فانه يتجســد عندما يتم إدراك النماذج على أنها bulding blocks في مخطط تكون فيه الحدود معينة. وكل نموذج يضيف شيئاً للنماذج السابقة لزيادة الدقة في الصورة الكلية أو الكاملة. ويلخص Robbin العلاقــات بين النماذج المختلفة، فنموذج النظم يحدد على أنه يشــتمل على الأهداف التي هي نقطة التركيز في نموذج الهدف- بالإضافة إلى الوســائل والفاعلين البيئيين، ونموذج تعدد أطــراف التعامل الإســتراتيجيين يختلف عن النماذج الســابقة فهو يركــز فقط على أطراف

التعامل الذين يهددون بقاء المنظمة. في حين أن نموذج القيم المتنافسة هو إطار متكامل للنماذج السابقة. وأخيراً فإن الموقف التكاملي يعكس الحالة التي فيها يتم إدراك كل نموذج على أنه يتناول جانباً أو مظهراً من الجوانب المتعددة للمفهوم مع السياق المحدد للتطبيق.

ويذكر "لي" (Lee 2004: p.9) أن دراسات وبحوث الفعالية التنظيمية تتميز بوجود توتر شديد بين المداخل النظرية القائمة، ولذلك فإن كل المداخل النظرية للفاعلية التنظيمية مازالت تتنافس بشدة مع بعضها البعض؛ لأن كلاً منها يركز على خصائص مختلفة للفاعلية التنظيمية؛ مما يؤدي إلى ما يسمى بالفوضى النظرية في دراسات الفعالية التنظيمية.

ويظل السؤال قائماً حول أي النماذج والمداخل الخاصة بدراسة الفعالية التنظيمية أفضل من النماذج الأخرى؟

يرى كوين وكاميرون (Quinn& Cameron,1983: p.41) أنه على الرغم من أهمية ومركزية مفهوم الفعالية التنظيمية في نظرية المنظمة فإنه لم يتم تحديد تعريف محدد وشامل لها، ولكن هناك نوعاً من الاتفاق بين الباحثين على المعايير التي تحدد الفعالية وأن أفضلية نموذج على آخر تم مناقشتها في أدبيات المنظمات إلا أنه لم تحدد أي النماذج أفضل من النماذج الأخرى؛ لأن لكل نموذج باحثين يدافعون عنه، ونتيجة ذلك يتم النظر إلى دراسات الفعالية على أنها غير متكاملة ومختلفة بسبب تعدد، وأحياناً، تناقض المعايير المستخدمة في تقديرها.

ويشير هامون (Hamon,2003: p.2) إلى عدم وجود اتفاق حول أحسن المداخل لتعريف وقياس الفعالية التنظيمية، لأن الفعالية مفهوم متعدد الأبعاد ومتنوع. كما يذكر اوربن (١٩٨٨:٥٤) أن كل نموذج من نماذج دراسة الفعالية التنظيمية يوفر معلومات عن الفعالية لا تتوافر في النماذج الأخرى، وعليه فلإن النماذج المختلفة تعد مناسبة لمواقف مختلفة، وتتفاوت هذه النماذج في أهميتها تبعاً لهدف البحث أو الاستقصاء، والقرار الخاص باختيار النموذج الذي ينبغي استخدامه يجب اتخاذه بعد فحص واع لماهية المعلومات المطلوبة والهدف الذي ستستخدم من أجله.

أما كاميرون وويتن (Cameron& Whetten,1983b: p.269) فقد أشارا إلى أن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن يتم قياسها وتقييمها وفهمها فهماً كاملاً باستخدام نموذج واحد فقط

أو وجهة نظر واحدة، فوجود نظرية واحدة وشاملة للفاعلية أمر غير محتمل وليس مفيداً، ولكن تقدير وقياس الفعالية باستخدام نماذج أو مداخل متعددة هو الوسيلة لتقدم وتطور الفهم الكامل للفاعلية وتحديد الحدود البنائية لهذا المفهوم.

٥/٤/٢ مستويات الفعالية التنظيمية:

صنفت جاكســون وآخرون (١٩٨٨) (كما ورد في فرهودة، ٢٠١٤: ٤٠) مستويات فعالية المنظمة وفقاً لقدرة المنظمة على الاستقرار والبقاء إلى أربعة مستويات على النحو التالي:

- المستوى الأول: تستطيع فيه المنظمة التعامل الإيجابي مع كل العوامل الرئيسية التي تؤثر في قدرتها على البقاء والعوامل الثانوية التي تؤثر في قدرتها على النمو، وفي هذا المســتوى تكون المنظمة عالية الفعالية.
- المســتوى الثاني: تســتطيع فيه المنظمــة التعامل الإيجابي مــع كل العوامل التي تؤثر في قدرتها على البقاء، وفي هذا المستوى تكون المنظمة متوسطة الفعالية.
- المستوى الثالث: تستطيع فيه المنظمة التعامل الإيجابي مع العوامل التي تؤثر على قدرتها على النمو، وفي هذا المستوى تكون المنظمة منخفضة الفعالية.
- المســتوى الرابع: تســتطيع فيــه المنظمة التعامل الإيجابي مــع كل العوامل التي تؤثر في قدرتها على البقاء ولكنها لا تســتطيع التعامل الإيجابي مــع العوامل التي تؤثر في قدرتها على النمو، وفي هذا المستوى تكون المنظمة معدومة الفعالية.

وبعد اســتعراض الأدبيات التــي تناولت الفعالية التنظيمية يمكن اســتخلاص عدد من النقــاط المهمــة والتي يمكن أن تمثــل رؤية نقدية تحليلية للدراســات التــي تناولت هذا الموضوع. ومن أهم هذه النقاط ما يلي:

١- اتضــح أن موضــوع الفعالية التنظيميــة من المواضيع المهمة التي تأخــذ حيزاً كبيراً من الاهتــمام، باعتباره أحد المحكات الأساســية لتقييم النجاح أو الفشــل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف التي تتبناها المنظمة وتسعى لتحقيقها. وتمثل الفعالية التنظيمية لب النظرية التنظيمية ونظرية الإدارة.

٢- يعــد تعريف مفهوم فعاليــة المنظمة أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار تحديد فشــل أو

نجاح المنظمة، وعلى الرغم من أهمية تحديد هذا المفهوم فإن هناك صعوبة في الاتفاق علـى تعريف واضح ومقبـول له. وقد اختلف الدارسـون والباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية أو المؤشرات الدالة على المنظمة الفعالة وغير الفعالة، لأن كل باحث يميل إلى تعريفها حسب المنظور الذي يتبناه.

٣- تشـكل الفعاليـة التنظيمية ظاهرة متعـددة الأبعاد، وهذا ما يؤكد عـلى العدد الكبير مـن المعايير المقترحة لقياسـها. كما أنها ظاهرة متعددة المجـالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر.

٤- توجد مداخل وطرق مختلفة لتعريف ودراسة الفعالية التنظيمية، ظهرت هذه المداخل المختلفة نتيجـة اختلاف التصورات النظرية والفكرية لمعنـى ومفهوم المنظمة. حيث إن المنظـمات يمكن النظـر إليها على أنها كيان عقلاني يسـعى لتحقيق أهداف، أو أنها اتحادات متفاعلة لعملاء، أو أنها تعاونيات لمواجهة ومقابلة احتياجات الأفراد، أو كنظم إنتاجيـة أو أنها نظم للمعلومات... إلى غير ذلـك، ونظراً لتغير الأطر النظرية والفكرية الخاصة بالمنظمات لذلك تختلف وتتنوع تعريفات ومداخل دراسة الفعالية التنظيمية، لأنه مع كل تصور جديد للمنظمة يوجد معنى جديد للفاعلية التنظيمية. ولذلك يمكن القـول أنه لا توجد نظرية واحدة شـاملة للفاعلية التنظيمية؛ لأن كل مدرسـة فكرية للسلوك التنظيمي تقدم نموذجاً أو معايير مختلفة لقياس وتعريف الفعالية التنظيمية

٥- مـن خلال مجموعات التعريفات التي تم اسـتعراضها لمفهوم الفعالية التنظيمية يمكن القـول إنه مفهـوم له علاقة وثيقة بالنظريـة البنائية الوظيفيـة ومكوناتها المتمثلة في التكيف والتوازن وتحقيق الأهداف. بمعنى التكيف مع المتغيرات البيئية سـواء داخلية أو خارجيـة، ثـم التوازن مـع الديناميكات التـي أحدثتها البيئة غير المسـتقرة (التغير الاجتماعـي) والتـي تغير من عناصر التنظيم، وما يصاحـب ذلك من تحولات في جميع الأنساق الاجتماعية والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على المنظمة مما يجعلها في حالة بحث عن الاستقرار وتحقيق الأهداف من خلال الاستجابة لحاجات أطراف التعامل مع المنظمة.

٦- يمكن أن نسـتنتج من خلال مجموعات التعريفات السـابقة لمفهوم الفعالية التنظيمية أنه مفهوم يمكن تناوله من زاويتين أساسيتين أولهما تعدد الأهداف التي تسعى المنظمة

الريفية إلى تحقيقها، والثانية الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، فتعدد الأهداف يرجع إلى مجموعــة الأطــراف التي تتعامل معها المنظمات الريفيــة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك.

٧- لم تحــظ المداخل المعاصرة مثل مدخــل أطراف التعامل الإســتراتيجيين، ومدخل القيم المتنافسة، باهتمام كبير من جانب المتخصصين. ولذلك يجب توجيه اهتمام الباحثين إلى دراسة الفعالية التنظيمية باستخدام المداخل المعاصرة.

٥/٢ الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراســات الســابقة ذات العلاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة الحاليــة من خلال المكتبات وقواعد البيانات العالمية. ولم يتم العثور على دراســات عربية تناولت دراســة العلاقة بين رأس المــال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية وســلوك المواطنــة التنظيمية كمتغير وســيط، في حين وجــد الباحث عدداً محدوداً من الدراســات الأجنبيــة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات بصورة مجزأه ولم تشــمل متغيرات الدراســة الحالية كاملة. لذلك تم الاستعانة بالدراسات الحديثة التي تناولت أي من متغيرات الدراسة بصورة فردية أو ثنائية.

وتم تقســيم الدراسات الســابقة إلى ثلاثة أقسام، تضمن القســم الأول الدراسات التي أجريت في البيئة السعودية والخليجية، بينما تضمن القسم الثاني الدراسات التي أُجريت في البيئة العربية، في حين تضمن القســم الثالث الدراسات الأجنبية. كما تم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً حسب تاريخ النشر من الأحدث للأقدم.

١/٥/٢ الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة السعودية:

استهدفت دراسة طحطوح (٢٠١٦) التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط الـقيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. واعتمدت الدراســة على المنهج الوصفــي التحليلي وعلى والاســتبانة كأداة لجـمع البيانات. وتكوَّن مجـتمع الدراســة من

الموظفـــات الإداريات بجامعـــة الملك عبد العزيـــز بالمقر الرئيس (البالغ عددهن -شـــطر الطالبات-٢٢١١) موظفة، وشـــملت عينة الدراســـة (٢٨٧) موظفة. وقد أظهرت الدراســـة العـديد من النتائج منها وجود درجة ممارســـة مرتفعة لســـلوك المواطنـــة التنظيمية لدى الموظفات بنسبة بلغت (٧٣,٢٪)، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

وهدفت دراســـة الربيعـــة (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة الشـــفافية الإدارية وســـلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وإعداد رؤية مقترحة لتطوير ممارستهما في الجامعات الســـعودية الحكومية، وقد اســـتخدمت الدراســـة المنهجين الوصفي التحليلي والارتباطي، واعتمدت الاســـتبانة والمقابلة كأداتين لها، وتكونت العينة من عينة قصدية من الجامعات الســـعودية الحكومية، وهي: جامعة الملك ســـعود بالرياض، وجامعة أم القرى بمكـــة المكرمة، وجامعة الملك فهـــد للبترول والمعادن بالظهران، وجامعـــة الملك خالد بأبها، وجامعة حائل بحائل، وتم أخذ عينة عشـــوائية بســـيطة من أعضـــاء هيئة التدريس بلغت (١١٧٦) عضـــوًا، وتمثل نســـبة (١٥ ٪) مـــن كل جامعة، بالإضافة إلى أخـــذ عينة من عمداء الكليـــات بلغت (٢٠) عميدًا، وتمثل نســـبة (١٥ ٪) من كل جامعة، وقـــد تم إجراء المقابلة مـــع جميع أفراد عينة الدراســـة من عمداء الكليات، وتوزيع الاســـتبانة عـــلى أعضاء هيئة التدريس، وقد اســـترجع منها (٨٩٣) اســـتبانة، وخلصت النتائج إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الســـعودية الحكومية لســـلوك المواطنـــة التنظيمية من وجهة نظرهم كانت متوســـطة. كما كشـــفت نتائج الدراســـة عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسة الشفافية الإدارية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

واســـتهدفت دراســـة الأمين وتليـــس (Elamin& Tlaiss, 2014) التعرف على تصورات المديرين في المملكة العربية الســـعودية لخمســـة أبعاد مختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية هي الضمير الحي، والـــروح الرياضية، والفضيلة المدنية، والمجاملة، والإيثار. والتعرف أيضاً على تصوراتهـــم حول العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. وبالإضافة إلى ذلك، التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية. وتم جمع

البيانات باســتخدام الاســتبانة من عينة مكونة من (٢٨٧) مديراً ســعودياً على مســتويات مختلفة من التسلسل الإداري يعملون في (٨) منظمات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية الســعودية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ســلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً نسبياً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية (المقياس الكلي) باختلاف العمر، والمســتوى التعليمي، وســنوات الخبرة في العمل، في حين وجدت الدراســة فــروق ذات دلالة إحصائية في ســلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للمســتوى الإداري للمدير (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) وذلك لصالح الإدارة العليا.

وهدفت دراسة (البوق، ٢٠١٤) إلى التّعرّف على مدى إدراك الموظفات الإداريات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية، وأبعادها المختلفة، وكذلك التعــرف على مدى توافر أبعاد ســلوك المواطنــة التنظيمية بأبعادهــا المختلفة، لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد اســتخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لهــا، وتكونــت العينة من (٣٥٥) موظفــة من الموظفات الإداريــات بجامعة الأميرة نــورة، وخلصت النتائج إلى أن درجة إدراك الموظفــات الإداريات لأبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كانت بدرجةٍ متوسطة، وكان ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تنازليًّا كما يلي: (الإيثار، الكياســة، فالروح الرياضية، ومن ثم السلوك الحضاري، وأخــيراً وعي الضمــير)، ووضحت النتائج وجــود علاقة ارتباطية طردية بــين أبعاد كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

واســتهدفت دراســة محمد (٢٠١٢) تحديد الإطــار الفكري الذي يســتند إليه مفهوم رأس المــال الاجتماعــي التنظيمــي، وتحديد العوامــل التي يمكن أن تؤثــر في تكوين رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الاكاديمية، والتعرف عــلى واقع رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقســام الأكاديمية التربوية ببعض الجامعات الســعودية. وتم قياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي باســتخدام (٣٣) فقــرة موزعة على ثلاثة أبعاد هــي البُعد الهيكلي، والبُعــد العلائقــي، والبُعد المعرفي. وتم جمــع البيانات من عينة مكونــة من (٨٨) عضواً من أعضــاء هيئة التدريس بكليات تربية جامعات (أم القــرى، ونجران، والباحة) وبرنامج

الدراســات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز باستخدام استبانة عبر البريد الإلكتروني. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى توافر رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقســام الأكاديمية التربوية ببعض الجامعات السعودية كان متوسطاً في أبعاده الثــلاث (الهيكلي، والعلائقــي، والمعرفي) ودرجته الكلية. وجاء البعــد العلائقي في الترتيب الأول، يليه البعد المعرفي، وأخيراً البعد الهيكلي، وكانت الفروق في متوسطات مستوى توافر الأبعاد الثلاث بســيطة جداً. كما وجدت الدراســة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين اســتجابات أعضاء هيئــة التدريس حول واقع رأس المــال الاجتماعي (الدرجة الكليــة)، والبعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي وفقاً للجنس لصالح الذكور. في حــين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع رأس المــال الاجتماعــي (الهيكلي والمعــرفي) باختلاف الجنس. كما وجدت الدراســة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات عينة الدراســة حول واقع بُعدي رأس المال الاجتماعي التنظيمــي (الهيكلي والعلائقــي) وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية، في حــين لم توجد فروق بين اســتجابات عينة الدراســة حول واقع رأس المال الاجتماعي (الدرجة الكلية) والبُعد المعرفي تُعــزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. كما توصلت الدراســة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات عينة الدراسة حول واقع رأس المال الاجتماعي التنظيمي المعرفي وفقاً لمتغير الخبرة الأكاديمية، في حين لم توجد فروق بين اســتجابات عينة الدراسة حول واقع رأس المال الاجتماعي (الدرجة الكلية) والبُعد الهيكلي والبعد العلائقي تُعزى لمتغير الخبرة الأكاديمية.

أما دراســة نافــع (٢٠١٢) فقد هدفت إلى التعرف على أثر كل مــن العدالة التنظيمية، والخصائص الشــخصية (المركز الوظيفي، الحالة الاجتماعية، العمر، مســتوى التعليم، عدد سنوات الخبرة) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في البنوك السعودية بمحافظة الطائف. وأجريت الدراســة على (٣١٠) موظفين من جميع المسميات الوظيفية المختلفة. وتم اســتخدام الاســتبانة كأداة للدراســة. وكانت أهم نتائج الدراســة وجود اختلاف بين البنوك السعودية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وأن أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية هي عدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات. وكذلك عدم وجود اختلاف في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف خصائصهم الشخصية باستثناء مستوى التعليم.

وهدف دراسة آل زهر (٢٠١١) إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وما إذا كانت تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة الملك خالد وفقاً لاختلاف الوظيفة والكلية وعدد سنوات الخبرة. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة مكونة من (٦٢) من أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذكور خلال الفصل الثاني ١٤٢٩هـ في بعض كليات جامعة الملك خالد يمثلون ما نسبته (٥٥٪) من مجتمع البحث. وأظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس على وجه الإجمال ليست بالدرجة المأمولة وتميل إلى الممارسة المتوسطة والممارسة الضعيفة في بعض السلوكيات (التطوعية). كما أنه لا توجد فروق بين الآراء في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة فيما يتعلق بمتغير (الوظيفة)، ووجود فروق كذلك بسيطة في بعدي الانتماء الوظيفي، والرضا الوظيفي فيما يتعلق بمتغير (الخبرة)، ولم توجد فروق في بقية الأبعاد فيما يتعلق بمتغيري (الكلية والخبرة).

أما دراسة الفقيه (٢٠٠٦) فقد توصلت إلى أن الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم - من مدخل القيم المتنافسة - متوسط. كما وجدت الدراسة فروقاً دالة إحصائياً في محور الفعالية التنظيمية باختلاف متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية. في حين لا توجد فروق دالة في متغيري نوع الإدارة، ونوع التأهيل.

وقام العامري (٢٠٠٣) بدراسة استهدفت التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، وذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره والنتائج المترتبة عليه. وتوصلت الدراسة إلى أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي. كما كشفت الدراسة عن العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ومدة خدمة الموظف، والعمر، والثقافة التنظيمية، والسياسة التنظيمية، والدوافع الذاتية.

وهدفت دراسة العامري (٢٠٠٢) إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتوضيح

أهميته للمنظمات الصحية، والكشـف عن مسـتواه في المستشـفيات الحكومية. وأجريت الدراسة على (١٣٩) مديراً من مختلف المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. وكانت من أهم نتائج الدراسـة أن سـلوك المواطنة التنظيمية متوفر في هذه المستشفيات ولكن بدرجة متدنية، وأن لرؤية المدير لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه علاقة ارتباط قوية مـع عمره، بينما لا توجـد علاقة ارتباط مع مؤهله العلمي. كـما توصلت إلى وجود فروق جوهرية بين العرب والأجانب في بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

كما توصلت دراسة العامري (١٩٩٧) إلى أن الفعالية متغير متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد، حيث وجد أن الأجهزة الحكومية فعالة على بعض هذه الأبعاد وغير فعالة في الأبعاد الأخـرى. والأبعـاد التي وافق الموظفون عـلى وجودها في الأجهـزة الحكومية هي الرقابة والاسـتقرار، التخطيط ووضع الأهداف، الكفاءة والإنتاجية، الـروح المعنوية بين الموظفين، وتنميـة المـوارد البشرية. أمـا الأبعاد التـي لم يوافق الموظفون عـلى وجودها في الأجهزة الحكوميـة فهي النمو وتحصيل الموارد، المرونة والتكيـف، الاتصال وإدارة المعلومات. كما وجدت الدراسـة وجود علاقة ارتباطية بين بعض العوامل الشـخصية مثـل العمر والمرتبة الوظيفية والفعالية التنظيمية.

٢/٥/٢ الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة العربية:

دراسـة بدراوي والخفاجـي (٢٠١٥) والتي اسـتهدفت التعرف على علاقـة رأس المال الاجتماعـي بأبعاده (الزمالة، والثقـة، والتعاون، والتكافل، والاسـتغراق) والأداء التنظيمي بأبعـاده (الفاعلية، والكفاءة، والتطوير، والرضا، والإبداع، والجودة). وأجريت الدراسـة في شركة الحفر العراقية في البصرة لأهميتها في الاقتصاد العراقي. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة من مديري الإدارات الوسطى مكونة من (٧٠) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين أبعاد رأس المال الاجتماعي ومتغيرات الأداء التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى أن أبعاد رأس المـال الاجتماعي كل على حـدة يؤثر بدلالة إحصائية عـلى الفعالية التنظيمية كأحد متغيرات الأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة أبو سمعان (٢٠١٥) إلى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى ضباط الشرطة بقطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (٣٥٣) من الضباط الذين يحملون رتبة نقيب وما فوق، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية موجود بدرجة كبيرة وبجميع أبعاده (الكياسة، الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضارية)، كما وجدت الدراسة علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة الطبولي وآخرين (٢٠١٥) إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها (٢٧٦) عضو هيئة تدريس. وكشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، كما وجدت علاقة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي.

في حين هدفت دراسة العزام (٢٠١٥) إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية بمحافظة إربد. أجريت على عينة مكونة من (١٢٠) من العاملين باختلاف مسمياتهم الوظيفية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية، ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية. وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت وجود أثر للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود اختلافات في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي).

وهدفت دراســة مناصرية وبن حتو (٢٠١٥) إلى معرفة مدى تأثير ســلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة وهي إحدى فروع شركة اتصالات الجزائر. وتم جمع البيانات بالمقابلات الشخصية مع المسؤولين ومديري الموارد البشرية، بالإضافة إلى توزيع اســتبانة على عينة مكونة من (٣٠) موظفاً من أصل (١٠٢) موظف يعملون في المؤسســة. واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي وتحليل التباين والانحدار لتحليل البيانات. وتوصلت الدراســة إلى أن مســتويات كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين كانت بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين.

وهدفت دراســة حواجرة والمحاســنة (٢٠١٥) إلى قياس وتحليل أثر رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي في أداء الأعمال بأبعاده (الإبداعية، والتشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) مــن وجهة نظــر المديرين العامــين في شركات صناعة الأدوية الأردنيــة، ولتحقيق أهداف الدراســة تم تصميم اســتبانة لجمع البيانــات من عينة مكونة مــن (٨٣) من المديرين في مســتويات الإدارة العليا والوسطى. وتم اســتخدام برنامج (Spss) لإيجاد قيم المتوسطات الحســابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة مــن النتائج من أهمها أن مســتوى كل من رأس المال البــشري ورأس المال الاجتماعي كان مرتفعاً، وجاء ترتيبهما من حيث الأهمية رأس المال الاجتماعي، ثم رأس المال البشري. كما أوضحــت النتائج أن مســتوى أداء الأعمال كان مرتفعاً. كما أشــارت النتائج إلى وجود أثر لرأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء الأعمال، وكان رأس المال الاجتماعي له الأثر الأكبر.

كما هدفت دراســة معمــري ومنصور (٢٠١٤) إلى الكشــف عن واقع أداء ســلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسســة الجزائرية للكهرباء والغاز "ســونلغاز" بورقلة، وتم جمع البيانات باســتخدام الاســتبانة من عينة عشــوائية مكونة من (١١٠) موظفين. وتم قياس ســلوك المواطنة التنظيمية باســتخدام (١٤) فقرة تقيس خمســة أبعاد هي (الإيثار، ووعــي الضــمير، والــروح الرياضيــة، والمجاملــة، وصــدق المواطنــة). واعتمدت الدراســة على أساليب إحصائية عديدة في تحليل بياناتها مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعيــاري

والنســب المئوية، واختبار "ت" للفروق لدراســة الفرق في مســتوى أداء ســلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس والأقدمية. وكشــفت نتائج الدراســة أن مستوى أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية متوســط، وان أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس. في حين كشــفت نتائج الدراســة أن هناك فروقاً في أداء هذه السلوكيات تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة. وأن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة والأداء والفعالية التنظيمية.

واســتهدفت دراســة نوح (٢٠١٣) التعرف على أثر الدعم التنظيمــي في أداء الشركات الصناعية في الأردن ودور ســلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمســة (الكياسة، والإيثار، والروح الرياضية، والســلوك الحضــاري، ووعي الضمير) في تعزيز أثــر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية. وتم جمع البيانات باســتخدام الاســتبانة من عينة مكونة من (١١٣) مبحوثاً، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باســتخدام برنامج (Spss) وتم اســتخدام العديد من الأســاليب الإحصائية منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المســار باستخدام برنامج (Amos). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة كان مرتفعاً، ووجود تأثير دال إحصائياً للدعم التنظيمي بأبعاده في ســلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الأردنيــة. ووجود تأثير دال إحصائياً لســلوك المواطنــة التنظيميــة في أداء الشركات الأردنية. كما كشــفت نتائج الدراســة عن وجود تأثير دال إحصائياً للدعم التنظيمي في أداء الشركات الأردنية بوجود ســلوك المواطنة التنظيمية.

واســتهدفت دراســة الشــمري والزهيري (٢٠١٣) الإجابة عن ســؤال مفاده "هل يؤثر رأس المــال الاجتماعــي في حمايــة المال العام في المؤسســات الصحية؟". وتــم قياس رأس المال الاجتماعي كمتغير مســتقل بثلاثة أبعاد هي (العلاقات الاجتماعية، والتعاون، والقيم والأعراف الصحيحة) أما المتغير التابع فكان المال العام. وقد طبق البحث على عينة عشوائية من مجتمع البحث بلغت (٩١) شــخصاً، شــملت الإدارة العليا، الإدارات الوسطى، الإدارات الإشراقية من فئة (المديرين العامين، مديري الشــعب، مديري الأقسام) في دائرة صحة ديالى والمؤسســات الصحية التابعة لها، وتم جمع البيانات باســتخدام الاستبانة. وتوصل الباحث

إلى جملـة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي وبين المال العام، وكذلك وجود علاقة ارتباط بين أبعاد رأس المال الاجتماعي والمال العام.

واســتهدفت دراسة ســويدان (٢٠١١) التعرف على إسهام رأس المال الاجتماعي في دعم عمليات البناء المؤســسي لمنظــمات المجتمع المدني والتي يُقصد بها العمليات التي تســهم في الارتقاء بمســتوى كفــاءة الأداء المهني لعناصر فريق العمــل بالمنظمة وتحقيق الفاعلية بالشــكل الذي يحفظ الاســتمرارية لهذه المنظمات وتتضمن الإدارة الاســتراتيجية، والقدرة التنظيميــة، إدارة برامج منظــمات المجتمع المدني، إدارة المــوارد بمنظمات المجتمع المدني، وإدارة العلاقات والتشــبيك بين منظمات المجتمع المدني، كما اســتهدفت الدراسة الوقوف على معوقات إسهام رأس المال الاجتماعي في دعم هذه العمليات. واعتمدت الدراسة على منهج المســح الاجتماعي بطريقة الحصر الشــامل لجميع الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيــات الأهلية غــير الحكومية التابعة لإدارة شرق المنصــورة الاجتماعية في جمهورية مصر العربية وعددها (٨) جمعيــات ويبلغ عددهم (١٨) أخصائياً، وكذلك أعضاء مجالس إدارات هذه المنظمات والبالغ عددهم (٥٤) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي وكل من الإدارة الإســتراتيجية، والقدرة التنظيمية، إدارة برامج منظمات المجتمع المدني، إدارة الموارد بمنظمات المجتمع المدني، وإدارة العلاقات والتشبيك بين منظمات المجتمع المدني.

وهدفت دراسة العطوي (٢٠٠٩) إلى اختبار العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وفاعلية المنظمة من خلال الدور الوســيط للأداء الســياقي، وكذلك تحديد مســتوى رأس المال الاجتماعي الداخلي للمنظمات مجتمــع البحث بأبعاده الثلاث (البُعد الهيكلي، وبُعد العلاقات، والُبعد الإدراكي)، ومســتوى سلوك الأداء السياقي الذي يمارسه أفراد عينة البحث تجاه الآخرين تجاه العمل، ومســتوى فاعلية المنظمات من خلال متغيرات الكفاءة والمرونة والتكيف. وتم جمع البيانات باســتخدام الاســتبانة من عينة مكونة من (١٢٢) عاملاً من مختلــف المســتويات الإدارية في ثلاث منظمات صناعية تابعة لــوزارة الصناعة العراقية في محافظة القادسية. وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد واختبار المتغير الوسيط وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى

توفر أبعاد رأس المال الاجتماعي كان متوسطاً، وحصل البُعد الإدراكي على أعلى الأوساط الحسابية. كما كان مستوى كل من الأداء السياقي والفعالية التنظيمية متوسطاً. وأشارت النتائج إلى جود علاقة تأثير معنوية بين كل من تكرار الاتصال، والثقة بالإدارة والرؤية المشتركة وبعد التسهيلات الشخصية كأحد بعدي الأداء السياقي. وعدم وجود علاقة تأثير معنوية بين باقي متغيرات رأس المال الاجتماعي (قوة الشبكة، والثقة الشخصية، ونطاق شبكة العمل واللغة المشتركة) وبعد التسهيلات الشخصية. ووجود علاقة تأثير معنوية بين جميع متغيرات رأس المال الاجتماعي وفاعلية المنظمة حيث فسرت (٦٨٪) من التباين في مستوى الفعالية التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من (تكرار الاتصال واللغة المشتركة) وبعد الإخلاص للعمل كأحد بعدي الأداء السياقي. وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين بعدي الأداء السياقي (التسهيلات الشخصية والإخلاص للعمل) وفاعلية المنظمة.

٣/٥/٢ الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة الأجنبية:

هدفت دراسة (Mesbahi, 2017) إلى التعرف على العلاقة بين دافع التوجه نحو الخدمة وسلوك المواطنة التنظيمية والدور الوسيط لكل من رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي. وتم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٢٢٠) موظفاً من العاملين في البنوك الحكومية في منطقة كيرمان باستخدام الاستبانة. واستخدمت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي ومعامل ألفا كروبناخ لقياس صدق وثبات أداة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٨)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة سونج (Song, 2016) إلى تحليل آثار رأس المال الاجتماعي على الأداء التنظيمي للحكومة المحلية، وما إذا كان هذا التأثير يختلف عبر الثقافات الوطنية أم لا. وافترضت الدراسة أن رأس المال الاجتماعي على المستوى التنظيمي في منظمات القطاع العام له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وللتحقق من هذه العلاقة، أرسلت استبيانات للمسؤولين الحكوميين المحليين في مدينة أوماها في الولايات المتحدة ومدينة ونجو في جنوب

كوريا. واستناداً إلى تعريف هوفستد للثقافة الوطنية، فإن هذين البلدين على النقيض فيما يتعلق بالخصائص الثقافية المهمة. وقد تم اختيار المدينتين كممثلين نموذجيين لكل بلد. وتم قياس رأس المال الاجتماعي باستخدام ثلاثة أبعاد هي (الهيكلي، والعلائقية، والمعرفية)، في حين تم قياس الأداء التنظيمي باستخدام أبعاد هي (الكفاءة والفعالية والاستجابة والإنصاف). ومن أصل (٤٠٧) استبانة تم توزيعها، تم استرداد (٢٩٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت النتائج أن المنظمات ذات المستويات العالية من رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، ورأس المال الاجتماعي المعرفي تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي. ومع ذلك، فإن تأثير رأس المال الاجتماعي التنظيمي على أداء منظمات القطاع العام لم يختلف باختلاف الثقافات.

واستهدفت دراسة (Behtooee, 2016) التعرف على دور رأس المال الاجتماعي والتمكين في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية مع التركيز على التأثير الوسيط للاستغراق الوظيفي. وتم جمع البيانات من عينة مكونة ٢٣٩ موظفاً من الإداريين والمعلمين في المديرية العامة للتعليم الفني والمهني. وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن لرأس المال الاجتماعي تأثيراً إيجابياً دال إحصائياً مباشر وغير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة إمهان وآخرين (Emhan, Tongur and Turkoglu, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان يضم ٢٦ سؤالاً، من عينة مكونة من (٣٠٨) ضباط يعملون في مكاتب الضرائب في محافظات ديار بكر وباتمان وماردين في جنوب شرق تركيا. واستخدمت الدراسة النمذجة بالمعادلات البنائية لتحليل بياناتها واختبار الفرضيات. وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين رأس المال الاجتماعي والأداء. وأكدت هذه الدراسة أيضاً أن الالتزام التنظيمي له تأثير وسيط بين رأس المال الاجتماعي والأداء.

واستهدفت دراسة يوني (Unni, 2016) التعرف على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الفردي وسلوك المواطنة التنظيمية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (١٠٥) من موظفي الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين والموظفين في صناعة السيارات

وخدماتها في الهند يمثلون ما نسـبته (٢٨٪) من مجتمع الدراسـة. وتوصلت الدراسـة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٩).

واسـتهدفت دراسـة (Getahum& Lehal, 2015) التعـرف على العلاقة بين سـلوك المواطنـة التنظيمية ورأس المـال الاجتماعي التنظيمي في شركة الطاقة الأثيوبية في شـمال المنطقة الغربية. وتكونت عينة الدراسـة من (٢٣٧) موظفـاً يمثلون (٦٨،٣٪) من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. استخدمت الدراسة برنامج (Spss) وبرنامج (Amos) في تحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين سـلوك المواطنة التنظيمية ورأس المال الاجتماعـي، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين جميع أبعاد سـلوك المواطنة التنظيمية ما عدا بُعد الروح الرياضية ورأس المال الاجتماعي التنظيمي. كما أوضحت النتائج إلى أن أبعاد سـلوك المواطنة التنظيمية فسرت (٦,٢٪) من التباين في رأس المال الاجتماعي. وبلغ معامل الانحدار الجزئي المعياري لسلوك المواطنة التنظيمية على رأس المال الاجتماعي (٠,٢٥٣).

وهدفت دارسة (Gyekye & Haybatollahi,2015) إلى التعرف على أثر كل من العمر والرضـا الوظيفي على سـلوك المواطنة التنظيمية لدى العـمال في القطاع الصناعي في غانا، وأيضاً التعرف على كل من مستوى الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مسـتخدماً اسـتبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٣٢٠) عاملاً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الأكبر سناً أكثر ارتباطاً بسلوك المواطنة التنظيمية من الموظفين الأصغر سـناً، ووجدت الدراسـة علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

واسـتهدفت دراسـة أرد وآخريـن (Ard, Nikpour& Ard, 2015) التعرف على تأثير رأس المـال الاجتماعي (العلاقـاتي والإدراكي والبنائي) والرضا الوظيفـي على الأداء التنظيمي (الفعالية والكفاءة والإنتاجية والجودة والإبـداع) في المنظمات الحكومية للتنمية الزراعية في إقليم كيرمان. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٨١) موظفاً، وتم جمع البيانات باسـتخدام الاستبانة. واسـتخدمت الدراسة أسـاليب التحليل الإحصائي الوصفي وأسلوب

النمذجــة بالمعادلات البنائية في تحليل بياناتها وذلك من خلال برنامج (Spss) و (Amos). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي له تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي. كما أشــارت النتائج إلى وجود تأثــير غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، وأن تأثير رأس المال الاجتماعي غير المباشر ذو دلالة إحصائية أكبر من تأثيره المباشر.

وهدفت دراســة كولدي وآخريــن (Kolade et al.,2014) إلى التعرف على العلاقة بين ســلوك المواطنة التنظيمية وكل من صورة المستشفى وأدائها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراســة من المرضى في المستشفيات الخاصة في نيجيريا، حيث اســتخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة مكونة من (٣٥٠) مريضاً موجودين في ثلاثة مستشفيات خاصة، وتم استرجاع (٢٩٨) استبانة بنسبة (٨٥,٧٪). وبينت نتائج الدارسة أنه يوجد ارتباط إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وأداء المستشفى، وأن هناك أثراً سلبياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وصورة المستشفى لدى المرضى.

وهدفت دراســة (Abdollahi& Jorji, 2014) إلى التعــرف على العلاقة بين رأس المال الاجتماعــي وســلوك المواطنــة التنظيمية بين العاملــين في الجامعــات الحكومية في إقليم جلوســتان. وتكونت عينة الدراســة مــن (٢٠٥) موظفين تم اختيارهم بطريقة عشــوائية وتم جمع البيانات باســتخدام الاســتبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي (الإدراكي، والبنائي، والعلاقاتي) وسلوك المواطنة التنظيمية.

في حــين هدفــت دراســة (Khodaei et al., 2013) إلى التعرف عــلى تأثير رأس المال الاجتماعــي التنظيمي عــلى الرضا الوظيفي وســلوك المواطنة التنظيمية. وأشــارت نتائج الدراسة إلى أن لرأس المال الاجتماعي تأثيراً إيجابياً دال إحصائياً على كل من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة خالد وخان (Khalid& Khan, 2014) إلى التعرف على تأثير رأس المال الاجتماعي على الأداء التنظيمي، وما إذا كانت نقل المعرفة تتوسط هذه العلاقة أم لا. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة ملائمة convenience مكونة من (١٩٠) موظفاً

من قطاع البنوك الحكومية في باكســتان. واستخدمت الدراســة تحليل الارتباط والانحدار في تحليــل بياناتها. وتوصلت الدراســة إلى أن رأس المــال الاجتماعي يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي، وأن نقل المعرفة تتوسط العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي.

كما توصلت دراســة محمد وآخــرون (Mohammed et. al., 2013) إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين ســلوك المواطنة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي التنظيمي، حيث توصلت الدراســة إلى وجــود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد ســلوك المواطنة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي التنظيمي.

كما توصلت دراسة ارياني (Ariani, 2012) إلى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تؤثر إيجابياً على البعد العلاقاتي لرأس المال الاجتماعي من خلال تطوير الروابط والثقة والهوية.

وهدفت دراســة (Salaran, 2010) إلى التعرف على دور رأس المال الاجتماعي في زيادة الإنتاجية البحثية في المؤسســات الأكاديمية، وتم جمع البيانات باســتخدام المســح الشامل لأعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات في ولاية فيكتوريا، وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية دالة إحصائياً بين التفاعلات الاجتماعية والإنتاجية البحثية.

كــما هدفت دراســة ســاهين (Sahin, 2010) إلى التعرف على علاقــة أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (العلائقيــة والهيكلية والمعرفية) بأداء إدارات إنفاذ قوانين المخدرات في تركيــا، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين الأبعــاد الثلاث لرأس المال الاجتماعي، وتحديد أي من أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي أكثر تأثيراً على أداء إدارات إنفاذ قوانين المخدرات. وتم جمع البيانات باســتخدام الاستبانة من (٣١٧) موظفاً في إدارات إنفاذ قوانين المخدرات في (١٢) مدينة تركية. وتم تحليل البيانات باســتخدام أساليب التحليل الوصفي والنمذجة بالمعادلات البنائية. وأشــارت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات رأس المال الاجتماعي العلائقي والمعــرفي لهما علاقة مبــاشرة وإيجابية مع الأداء المدرك لدوائر إنفــاذ قوانين المخدرات في تركيا. وتبين أن رأس المال الاجتماعي العلائقي والمعرفي، كمتغيرات كامنة، لهما علاقة قوية بــالأداء التنظيمــي. غير أن رأس المال الاجتماعي الهيكلي ليس له علاقة مباشرة بل قد يؤثر تأثــيراً غــير مباشر على الأداء. ومن ناحية أخرى وجدت الدراســة علاقــات قوية وإيجابية بــين الأبعــاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي. واســتنتجت الدراســة أن رأس المال

الاجتماعي ضروري لدوائر إنفاذ قوانين المخدرات؛ لأن ضباط الشرطة الذين يعرفون ويثقون ببعضهم البعض هم أكثر عرضة للعمل معاً بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الأداء التنظيمي.

واستخدمت دراسة (Baráth, 2008) إطار القيم المتنافسة لتقييم الفعالية التنظيمية بالمدارس العامة بالمجر. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاقاً بين مديري المدارس وهيئة التدريس بها على أن أهم سمة متوافرة بالمدارس العامة بالمجر هي نموذج الهدف الرشيد، إلا أن هناك اهتماماً من قبل هذه المنظمات بكل من نموذج العلاقات الإنسانية ونموذج النظام المفتوح. واستنتجت الدراسة ابتعاد المدارس العامة بالمجر عن المفهوم التقليدي للمنظمة والذي يبنى على أساس البيروقراطية والنظام والجمود.

٤/٥/٢ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

- من حيث الموضوع يلاحظ أن الدراسات والبحوث العلمية السابقة تناولت العلاقات المباشرة فقط بين كل متغيرين من متغيرات البحث الحالي، فتناولت بعض الدراسات العلاقة المباشرة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن بين هذه الدراسات (behtooee& Ladan, 2016; Getahum& Lehal, 2015; Uni, 2016; Abdollahi& Jorji, 2014; Khodaei et al., 2013; Mohammed et al., 2013). في حين تناولت بعض الدراسات العلاقة المباشرة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية إما بصفة محددة أو بصفتها أحد أبعاد الأداء التنظيمي ومن بين هذه الدراسات (بدراوي والخفاجي، ٢٠١٥؛ مناصرية وبن حتو، ٢٠١٥؛ حواجرة والمحاسنة، ٢٠١٥؛ Song, 2016; Emhan et al., 2016; Ard et al., 2015; Salaran, 2010; sahin, 2010). بينما ركزت بعض الدراسات على تحديد العلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية ومن بين هذه الدراسات (نوح، ٢٠١٣ Kolade et al., 2014;). كما تناولت دراسة واحدة فقط العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية في ظل الأداء السياقي كمتغير وسيط وهي دراسة (العطوي، ٢٠٠٩).
- من حيث الزمان يلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة حديثة نسبياً، حيث تم إجراؤها في الفترة ما بين (٢٠٠٩-٢٠١٧م).

- من حيث المكان تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها السعودية، ومنها الدول العربية مثل (مصر، والأردن، والجزائر، وفلسطين، وليبيا، والسودان)، ومنها الأجنبية (أمريكا وأوربا وأفريقيا).
- من حيث المنهج العلمي المستخدم اتفقت معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن دراسة سونج (Song, 2016) استخدمت المنهج المقارن. كما اتفقت الدراسات السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن حيث مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدت الدراسات السابقة في استخدامها أسلوب المعاينة الاحتمالية وغير الاحتمالية، وتم اختيار العينات من العاملين في المنظمات، ولكن تنوعت طبيعة العاملين فكانوا من القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم الإدارية والموظفين.
- يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة أهمية موضوع الدراسة الحالية (رأس المال الاجتماعي التنظيمي) في إدارة المنظمات وتحسين فعاليتها سواء كانت المنظمات والمؤسسات العامة أو الخاصة.
- يتضح من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة أن الاهتمام برأس المال الاجتماعي التنظيمي ظهر حديثاً، وأن اهتمام البحوث العربية بهذا الموضوع جاء متأخرا عن البحوث الأجنبية.
- يلاحظ قلة البحوث في البيئة السعودية التي تناولت رأس المال الاجتماعي التنظيمي حيث لم يتم العثور إلا على دراسة واحدة فقط هي دراسة محمد (٢٠١٢)، وأيضاً قلة الدراسات العربية في مجال رأس المال الاجتماعي التنظيمي حيث تم الاطلاع على خمس دراسات فقط.

وعلى ذلك يتضح أهمية موضوع هذه الدراسة، وأن الدراسات السابقة أشارت إلى أنه على الرغم من أن موضوع رأس المال الاجتماعي التنظيمي وتأثيره في المخرجات التنظيمية قد نال اهتماماً كبيراً في الثقافة الغربية، إلا أنه لم ينل نفس الاهتمام في ظل الثقافات غير الغربية، خاصة في سياق الثقافة السائدة في الدول العربية. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى دراسة هذه الفجوة المعرفية باستكشاف رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بالفعالية التنظيمية في ظل سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد الجوانب التي سبق بحثها في موضوع الدراســة والجوانب التي لم يســبق بحثها وما زالت تحتاج إلى دراســة (الفجوات المعرفية والبحثية)، كما اســتفادت هذه الدراســة من الدراسات الســابقة في اختيار المنهج البحثي الملائم وبناء أداة الدراســة وجمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي، كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع رأس المــال الاجتماعي التنظيمي وعلاقته بســلوك المواطنــة التنظيمية والفعالية التنظيميــة، الا أن هذه الدراســة تتميز وتختلف عن الدراســات الســابقة ذات العلاقة في العديد من الجوانب الموضوعية والمنهجية، ومن أهم هذه الجوانب ما يلي:

- تتميز هذه الدراســة بأنها أول دراسة في البيئة العربية –على حد علم الباحث- تربط بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وعلاقته بســلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية مجتمعة في دراسة واحدة.
- تتميز هذه الدراســة بأنها ســتتناول رأس المال الاجتماعي في الأجهزة الحكومية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، وهو ما لم تهتم به الدراسات السابقة خاصة في البيئة السعودية.
- وأخيراً تتميز هذه الدراسة في أنها ستوظف أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية في اختبار النموذج المقترح وتحليل البيانات، مما يجعلها تختلف عن كل الدراســات الســابقة التي أنجزت في البيئة العربية بصفة خاصة في دراسة هذا الموضوع.

٦/٢ نموذج الدراسة والفرضيات البحثية:

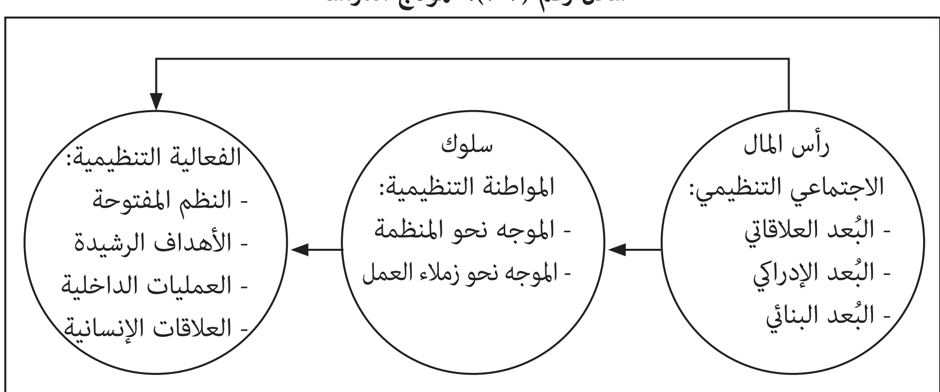
من خلال المناقشــات الســابقة اتضح أهميــة رأس المال الاجتماعــي ودوره الحيوي في تحسين كل من أداء سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

١/٦/٢ نموذج الدراسة:

نموذج هذه الدراســة يتضمن رأس المال الاجتماعي كمتغير كامن يتم قياســه من خلال ثلاثة متغيرات هي (البعد العلاقاتي، والبعد الإدراكي، والبعد البنائي)، ومتغير ســلوك المواطنة

التنظيمية كمتغير كامن يتم قياسه من خلال متغيرين هما (سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة، وسلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل)، ومتغير الفعالية التنظيمية كمتغير كامن يتم قياسه من خلال أربعة متغيرات هي (النظم المفتوحة، والأهداف الرشيدة، والعمليات الداخلية، والعلاقات الإنسانية). ويفترض النموذج أن رأس المال الاجتماعي بأبعاده يؤثر على كل من الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية، وممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية والتي أيضاً تتوسط العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية. ويوضح الشكل رقم (٢-٢) نموذج الدراسة.

شكل رقم (٢-٢): نموذج الدراسة



٢/٦/٢ فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها وعلى مراجعة الدراسات السابقة والعلاقات بين المتغيرات المتضمنة في هذه الدراسة، تم صياغة الفرضيات البحثية التالية:

الفرضية الأولى (H_1): متوسط رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣).

الفرضية الثانية (H_2): متوسط درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣).

الفرضية الثالثة (H_3): متوسط درجة الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣).

الفرضيــة الرابعــة (H_4): توجــد فروق ذات دلالــة إحصائية عند مســتوى (٠,٠٥) في متغيرات الدراســة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي، وســلوك المواطنة التنظيمية، والفعاليــة التنظيميــة) تبعاً للاختلاف في المتغيرات الشــخصية والتنظيمية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمســتوى الوظيفي، وسنوات الخبرة في العمل). وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية هي:

$H_{4/1}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى (٠,٠٥) بين متوســطات درجات الموظفــين الذكور والموظفات الإنــاث في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وســلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية.

$H_{4/2}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى (٠,٠٥) بين متوســطات درجات أفراد عينة الدراســة عند تصنيفهم وفقاً للمستوى الوظيفي (قيادات إدارية، وموظفين) في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وســلوك المواطنــة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية.

$H_{4/3}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى (٠,٠٥) بين متوســطات درجات أفراد عينة الدراســة عند تصنيفهم وفقاً للعمر في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية.

$H_{4/4}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى (٠,٠٥) بين متوســطات درجات أفراد عينة الدراســة عند تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمــي في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية

$H_{4/5}$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى (٠,٠٥) بين متوســطات درجات أفــراد عينة الدراســة عند تصنيفهم وفقاً لســنوات الخبرة في العمــل في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية

الفرضية الخامســة (H_5): يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لرأس

المــال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهــزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتنقسم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

$H_{5/1}$: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على النظم المفتوحة كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

$H_{5/2}$: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على الأهداف الرشــيدة كأحد أبعــاد الفعالية التنظيميــة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

$H_{5/3}$: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمــي على العمليــات الداخلية كأحد أبعاد الفعاليــة التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

$H_{5/4}$: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمــي على العلاقات الإنســانية كأحد أبعاد الفعالية التنظيميــة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية السادســة (H_6): يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لرأس المال الاجتماعي على ممارســة ســلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

$H_{6/1}$: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على ممارســة ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زمــلاء العمل كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

$H_{6/2}$: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على ممارســة ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الســابعة (H_7): يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لسلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

$H_{7/1}$: يوجد تأثير دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لبعدي ســلوك المواطنة التنظيمية عــلى النظم المفتوحة كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

$H_{7/2}$: يوجــد تأثــير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لبُعدي ســلوك المواطنة التنظيمية على الأهداف الرشــيدة كأحــد أبعاد الفعالية التنظيميــة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

$H_{7/3}$: يوجــد تأثــير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لبُعدي ســلوك المواطنة التنظيمية عــلى العمليات الداخلية كأحد أبعاد الفعاليــة التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

$H_{7/4}$: يوجــد تأثــير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لبُعدي ســلوك المواطنة التنظيميــة على العلاقات الإنســانية كأحد أبعاد الفعاليــة التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيــة الثامنة (H_8): يتوســط ســلوك المواطنــة التنظيمية العلاقة بــين رأس المال الاجتماعــي التنظيمي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية عند مســتوى دلالة إحصائية (٠,٠٥).

الفصل الثالث
منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد:

يتنــاول هذا الفصل الإطار المنهجي وإجراءات الدراســة الميدانية، وذلك من خلال بيان نوع الدراســة وتحديــد المنهج العلمي المســتخدم، ومجتمع وعينة الدراســة، وأداة جمع البيانــات الميدانية، وإجــراءات التأكد من كفــاءة أداة جمع البيانات، وأســاليب معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً.

١/٣ نوع ومنهج الدراسة:

تنتمي هذه الدراســة إلى مجموعة الدراســات الوصفية التحليلية، حيث إنها تمكننا من الحصول على معلومات دقيقة تصور واقع الظاهرة المدروســة وتســهم في تحليل رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية وتأثيره على ممارســة سلوك المواطنة التنظيمية وفعاليــة الأجهزة الحكومية. بالإضافة إلى إمكانية صياغــة فرضيات علمية واختبارها. أما منهج الدراســة فهو منهج المســح الاجتماعي بطريقة العينة والذي من خلاله يتم التعرف على واقع متغيرات الدراســة في الأجهزة الحكومية خلال فترة زمنية معينة بطريقة منظمة، واختبار فرضيات الدراسة من خلال الحصول على بيانات يمكن وصفها وتحليلها.

٢/٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكــون مجتمع الدراســة العام -الذي يمكن تعميــم نتائج الدراســة عليه- من جميع الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويبلغ حجم مجتمع الدراسة العام (عدد الموظفين في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية) عام (١٤٣٤/ ١٤٣٥هـ) (١١٥٠٨٢٨) موظفــاً (وزارة الخدمة المدنيــة بالأرقام ١٤٣٤/ ١٤٣٥هـ). كما يبلغ عدد الأجهزة الحكومية الرئيســية في المملكة العربية الســعودية (١٩٤) جهازاً تم تصنيفها إلى عشرة قطاعات رئيسية (مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية، ٢٠١٥). ويوضح الجدول التالي رقم (٣-١) توزيع الأجهزة الحكومية الرئيسية على القطاعات العشرة.

جدول رقم (٣-١)

تصنيف الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية حسب القطاعات

م	القطاعات	عدد الأجهزة الحكومية	٪
١	الأجهزة العليا	١٣	٦,٧
٢	الوزارات	٢٣	١١,٩
٣	المؤسسات العامة	٢١	١٠,٨
٤	الهيئات	٢٩	١٤,٩
٥	إمارات المناطق	١٣	٦,٧
٦	الأمانات	١٦	٨,٢
٧	الجامعات	٢٩	١٤,٩
٨	القطاعات العسكرية	٢٤	١٢,٤
٩	المصالح المستقلة	١٠	٥,١
١٠	أخرى	١٦	٨,٢
	المجموع	١٩٤	١٠٠,٠

المصدر: مركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية (٢٠١٥م)

واعتمدت الدراسة الحالية على أسلوبين من أساليب المعاينة هما العينة العشوائية البسيطة والعينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتساوي، حيث تمت إجراءات اختيار وتحديد عينة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: اختيار عينة قطاعات الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

تم اختيار خمسة قطاعات تمثل ما نسبته (٥٠٪) من إجمالي القطاعات العشرة (التي تم تصنيف الأجهزة الحكومية عليها) باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة باستخدام برنامج Excel. وأسفر ذلك على الاختيار العشوائي للقطاعات التالية (الوزارات، والمؤسسات العامة، والهيئات، والجامعات، والأمانات) والتي تحوي (١١٨) جهازاً حكومياً.

ولتحديد حجم عينة الأجهزة الحكومية من القطاعات الخمسة التي تم اختيارها في عينة الدراسة اعتمدت الدراسة على رأي الخبراء أو قواعد الحساب التقريبي المعتمد على الخبرة Rules of thumb حيث اقترح العديد من الباحثين (النجار وآخرون، ٢٠١٠؛ عبدالرحمن،

٢٠١٣؛ Sekaran,1998; Danile, 2012) أن حجـم العينـة في البحوث المسـحية يجب أن لا يقـل عن (٥-٢٠٪) من المجتمع الكلي، وأن حجـم العينة (٥٪) أو أكثر من المجتمع يعد مناسـباً في العينات الاحتمالية. لذلك تقرر أن يكون حجم عينة الأجهزة الحكومية في هذه الدراسـة (١٠٪) من إجمالي عدد الأجهـزة الحكومية البالغ عددهـا (١١٨) جهازاً، وبذلك يكون عدد الأجهزة الحكومية عينة الدراسة (١٢) جهازاً، وتم اختيار هذه الأجهزة باستخدام أسلوب العينة العشـوائية الطبقية بطريقة التوزيع المتناسب. وقد وقع الاختيار العشوائي على الأجهزة الحكومية التالية: وزارة المالية ووزارة التعليم لتمثيل قطاع الوزارات. ومعهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتقاعد لتمثيل قطاع المؤسسات العامة. كما وقع الاختيار على كل من هيئة التحقيق الإداري، وهيئة الرقابة والتحقيق، والهيئة العامة للرياضة لتمثيل الهيئات والمصالح. وتم اختيار كل من جامعة الإمام محمد بن سـعود الإسـلامية، وجامعة الأمير سـطام بن عبد العزيز، وجامعة حائل لتمثيل قطاع الجامعات. وأخيراً وقع الاختيار على أمانة الرياض وأمانة عسير لتمثيل قطاع الأمانات.

ويوضـح الجدول رقـم (٣-٢) القطاعات المختـارة، وعدد الأجهـزة الحكومية التي تم اختيارها من كل قطاع، وحجم عينة الموظفين.

جدول رقم (٣-٢)

توزيع عينة الدراسة على القطاعات والأجهزة الحكومية

القطاعات المختارة في العينة	عدد الأجهزة الحكومية	٪	عدد الأجهزة المختارة في العينة	حجم عينة الموظفين المستهدف	الاستبانات التي تم توزيعها	عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل
الوزارات	٢٣	١٩,٥	٢	٧٧	٩٠	٧٠
المؤسسات العامة	٢١	١٧,٨	٢	٧٧	٩٠	٧٣
الهيئات	٢٩	٢٤,٦	٣	٧٧	٩٠	٦٩
الجامعات	٢٩	٢٤,٦	٣	٧٧	٩٠	٧١
الأمانات	١٦	١٣,٦	٢	٧٧	٩٠	٦٢
المجموع	١١٨	١٠٠,٠	١٢	٣٨٥	٤٥٠	٣٤٥

ثانياً: تحديد حجم العينة واختيار مفرداتها:

ولتحديد حجم عينة الدراســة، تم اســتخدام معادلة كريجــسي ومورجان (&Krejcie (Morgan, 1970) والمعتمــدة مــن رابطــة علم النفــس الأمريكية، وهــذه المعادلة هي (عبدالرحمن، ٢٠١٣: ١٢٠):

$$s = \frac{x^2NP(1-P)}{d^2(N-1) + x^2(P\ (1-P)}$$

حيث:

- s تمثل حجم العينة المطلوب.
- x^2 قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية واحد لمستوى الثقة المرغوب وهي تساوي (٣,٨٤١).
- N تمثل حجم المجتمع المسحوب منه العينة وهو ١١٥٠٨٢٨ موظفاً.
- P نسبة حدوث أو توفر الظاهرة في المجتمع (ويفترض أنها تساوي ٥٠٪ والتي تعطي أكبر حجم ممكن للعينة).
- d^2 درجة الدقة ويعبر عنها عادة بقيمة (٠,٠٥).

وقد أســفر تطبيق هذه المعادلة عن حجم عينة للدراســة يبلغ (٣٨٥) موظفاً. ورغبة من الباحث في اســتقصاء أكبر عدد ممكن من الموظفين في الأجهزة الحكومية وتحسباً لعدم اســتجابة بعــض الموظفين فقد تم زيادة عدد الاســتبانات التي تــم توزيعها على الوزارات بواقع (١٥٪) لتصبح عدد الاســتبانات التي تم توزيعها (٤٥٠) اســتبانة. ونظراً لعدم تمكن الباحث من معرفة توزيع الموظفين على الأجهزة الحكومية المختارة بدقة فقد تم استخدام أســلوب العينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتســاوي، حيث تم توزيع (٩٠) استبانة عــلى كل قطاع حكومي وبالتســاوي على الأجهــزة المختارة في العينة مــن كل قطاع. وتم الاســتعانة بإدارات العلاقات العامــة في كل جهاز حكومي للحصول عــلى قائمة بالموظفين واختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية من هذه القوائم.

وقد بلغ عدد الاســتبانات المســترجعة (٣٦١) استبانة، وبعد فحص ومراجعة الاستبانات وتدقيقها تم استبعاد (١٦) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو عدم جدية بعض المستجيبين في الإجابة عن بعض محاور الدراســة، وبذلك بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل

الإحصائي (٣٤٥) اســتبانة ما نســبته (٨٩,٦٪) من العينة المستهدفة والبالغ حجمها (٣٨٥). ويوضح الجدول رقم (٣-٣) بعض خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (٣-٢)

خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	٪
النوع	ذكر	٢٤٦	٧١,٣
	أنثى	٩٩	٢٨,٧
	المجموع	٣٤٥	١٠٠,٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦٨	١٩,٧
	٣٠- ٣٩ سنة	١٦٤	٤٧,٥
	٤٠- ٤٩ سنة	٨٠	٢٣,٢
	٥٠ سنة فأكثر	٣٣	٩,٦
	المجموع	٣٤٥	١٠٠,٠
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	٢٩	٨,٤
	دبلوم بعد ثانوى	٤٧	١٣,٦
	جامعي	١٧٣	٥٠,١
	فوق جامعي	٩٦	٢٧,٨
	المجموع	٣٤٥	١٠٠,٠
المستوى الوظيفي	قيادات إدارية	١٠٥	٣٠,٤
	موظفين	٢٤٠	٦٩,٦
	المجموع	٣٤٥	١٠٠,٠
الخبرة الوظيفية	أقل من ٥ سنوات	٦١	١٧,٧
	٥- ٩ سنوات	٨٤	٢٤,٣
	١٠- ١٤ سنة	١١٠	٣١,٩
	١٥ سنة فأكثر	٩٠	٢٦,١
	المجموع	٣٤٥	١٠٠,٠

حيث يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٣-٢) أن الذكور المشاركين في الدراسة يمثلون ما نسبته (٧١,٣٪) من إجمالي عينة الدراسة مقابل (٢٨,٧٪) إناث. وأن ما يزيد عن ثلثي العينة (٧٠,٧٪) تراوحت أعمارهم بين (٣٠ إلى ٤٩ سنة) يليهم ما نسبته (١٩,٧٪) من إجمالي عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، في حين أن ما نسبته (٩,٦٪) فقط من إجمالي عينة الدراسة كانت أعمارهم (٥٠ سنة فأكثر). كما يتضح أن نصف عينة الدراسة (٥٠,١٪) حاصلون على مؤهل تعليمي «جامعي»، يليهم الحاصلون على مؤهل تعليمي «بعد الجامعي» بنسبة (٢٧,٨٪)، ثم الحاصلون على مؤهل تعليمي «دبلوم بعد ثانوي» بنسبة (١٣,٦٪)، ثم الحاصلون على مؤهل تعليمي «ثانوية عامة فأقل» بنسبة (٨,٤٪). كذلك يتضح من النتائج أن ما يقرب من نصف عينة الدراسة (٦٩,٦٪) من المشاركين في الدراسة كانوا من الموظفين، و(٣٠,٤٪) من القيادات الإدارية. كما يتضح أن ما نسبته (٣٢٪) تقريباً من المشاركين في الدراسة كانت عدد سنوات خبرتهم في العمل (١٠- ١٤ سنة)، يليهم من تراوحت عدد سنوات خبرتهم في العمل بين (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٢٦,١٪)، ثم من بلغت عدد سنوات خبرتهم في العمل (٥- ٩ سنوات)، يليهم من بلغت عدد سنوات خبرتهم في العمل أقل من (٥ سنوات) بنسبة (١٧,٧٪).

٣/٣ أساليب جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة في الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها على:

١- أسلوب البحث المكتبي: وذلك من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٢- الاستبانة: اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبهدف جمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحث ببناء وتطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة.

٤/٣ أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها. وتم بناء الاستبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة وتكونت من أربعة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة مثل جهة العمل، والنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة بالعمل.

القسم الثاني: وقد اشتمل على مقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي حيث قام الباحث بتصميم مقياس رأس المال الاجتماعي وفقاً للخطوات التالية:

أ- تحديد موضوع المقياس ومتغيراته: بناءً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وما تضمنته من مقاييس وأدوات لرأس المال الاجتماعي وعناصره، وبناءً على تعريف الدراسة الحالية لرأس المال الاجتماعي وأبعاده، تم تحديد موضوع مقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال الأبعاد التالية:

- البعد العلاقاتي Relational: ويتكون من الثقة في زملاء العمل والثقة في الإدارة، والمعايير التي تحكم العلاقات، والإحساس بالهوية التنظيمية.
- البعد الإدراكي Cognitive: ويتكون من اللغة المشتركة، والفهم والتفسير المشترك، والرؤية والأهداف المشتركة.
- البعد البنائي أو الهيكلي Structural: ويتكون من شبكة العلاقات، وعمق أو شدة العلاقات بين الأفراد.

ب- تحديد عبارات المقياس: حيث قام الباحث بجمع عدد من الفقرات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد المقياس بحيث تمثل كل منها بعض المواقف السلوكية أو الآراء التي ترتبط بالعناصر التي يتكون منها كل بعد. واعتمدت الدراسة في تكوين الفقرات على المقاييس التي استخدمتها العديد من الدراسات السابقة مثل دراسات (الشمري والزهراني، ٢٠١٣؛ محمد، ٢٠١٢؛ العطوي، ٢٠٠٩؛ Song, 2016; Sahin,2010;Nahapiet& Ghoshal, 1998) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتفق وطبيعة هذه الدراسة. وبلغ عدد الفقرات الكلية للمقياس (٢٤) فقرة بواقع (٨) فقرات لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي (البُعد العلاقاتي، والبُعد الإدراكي أو المعرفي، والبُعد الهيكلي) وبذلك تم تكوين الدليل الأولي للمقياس.

ج- مرحلة تحكيم المقياس وتعديله: تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد من المحكمين والخبراء الأكاديميين المتخصصين وطلب منهم تحكيم المقياس من حيث تحديد

مـــدى ارتباط الفقرات بالأبعاد، وأهمية الفقرة، ووضـــوح الصياغة وحذف أو إضافة ما يرونـــه من فقرات. وفي ضـــوء نتائج التحكيم قام الباحث بحـــذف (٣) فقرات لم يتفق عليهـــا (٨٠٪) مـــن المحكمين، وتعديل صياغـــة بعض العبارات الأخـــرى. وبذلك أصبح المقياس بعد التحكيم يتكون من (٢١) فقرة. وكانت الاستجابات على كل فقرة من هذه الفقرات وفقاً لمقياس ليكرت ذي التدريج الخماسي.

القسم الثالث: وقد اشتمل على (١٣) فقرة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية ببعديها المعتمدين في هذه الدراسة وهما: (٧) فقرات لقياس بُعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة، و(٦) فقرات لقياس بُعد ســـلوكيات المواطنة الموجهة نحو زملاء العمل. وتم الاسترشاد في تكوين مقياس سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمقاييس المســـتخدمة في عدد من الدراسات السابقة (مثل دراسة طحطوح، ٢٠١٦) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتفق وطبيعة هذه الدراسة. وكانت الاستجابات على كل فقرة من هذه الفقرات وفقاً لمقياس ليكرت ذي التدريج الخماسي.

القســـم الرابـــع: وقد اشـــتمل على (٢٨) فقرة لقيـــاس الفعالية التنظيميـــة في الأجهزة الحكومية بواقع (٧) فقرات لكل نموذج من النماذج الأربعة لمدخل القيم المتنافسة (النظم المفتوحة، والأهداف الرشـــيدة، والعمليات الداخلية، والعلاقات الإنسانية). واعتمدت هذه الدراســـة على المقياس الذي اســـتخدمه كوين (Quinn, 1982) لقياس الفعالية التنظيمية وفقاً لمدخل القيم المتنافســـة، واعتمدت عليه عدد من الدراســـات الســـابقة منها (دراســـة الفقيه، ٢٠٠٦؛ دراســـة العامري، ١٩٩٧؛ Barath, 2008). وكانت الاستجابات على كل فقرة من فقرات هذا المقياس وفقاً لمقياس ليكرت ذي التدريج الخماسي.

وتم تطبيق الاســـتبانة على عينة استطلاعية Pilot Study، تكونت من (٨٥) موظفاً من الموظفين بالأجهـــزة الحكومية الملتحقين بالبرامج التدريبية والحلقـــات التطبيقية المنعقدة بالمركـــز الرئيس بمعهد الإدارة العامة والفرع النســـائي للمعهد خلال الفصل التدريبي الأول من العام التدريبي (١٤٣٧/ ١٤٣٨هـ)؛ بهدف التأكد من وضوح فقرات الاســـتبانة وأســـئلتها وإجـــراء بعض الاختبـــارات الإحصائية الخاصة بالصدق والثبـــات. ويوضح الملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها النهائية.

٥/٣ التحقق من كفاءة أداة الدراسة «الاستبانة»

تُعد خطوة التحقق من كفاءة أداة الدراسة من أهم الخطوات التي يجب على الباحث القيام بها. وتم التأكد من كفاءة الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة بإجراء اختبارات الصدق والثبات.

ونظراً لأن هذه الدراسة استخدمت أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) فقد تم التحقق من كفاءة الاستبانة اعتماداً على تقدير الثبات باستخدام معامل الثبات "الفا كرونباخ"، بالإضافة إلى نوعين من أنواع الصدق هما الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، والصدق البنائي أو العاملي (نموذج القياس) وهو المرحلة الأولى من النمذجة بالمعادلة البنائية، وذلك من منطلق أن المقياس الذي تم تصميمه في مجتمع ما لابد أن يختبر لتحديد مدى مناسبته للمجتمعات والثقافات الأخرى الذي سوف يطبق فيها، نظراً لأن تفسير المبحوثين لبنود المقياس يعتمد على ثقافاتهم، وخبراتهم مما قد يؤدى إلى مشاكل القياس.

١/٥/٣ التحليل العاملي الاستكشافي:

بالإضافة إلى صدق المحكمين أو الصدق الظاهري قام الباحث باختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory (EFA) Factor Analysis - كخطوة تسبق اختبار نموذج القياس- للتعرف على المكونات العاملية للمقاييس متعددة الفقرات المستخدمة في الدراسة.

وقبل البدء في استخدام أسلوب التحليل العاملي لابد من التأكد من تحقيق البيانات للشرطين الرئيسيين لاستخدام هذا الأسلوب الإحصائي وهما كفاية حجم العينة، وتوفر علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات تكفي لاستخدام أسلوب التحليل العاملي. ويستدل على كفاية حجم العينة من خلال اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy والمعروف اختصارا بـ (KMO) والذي يقوم بمقارنة معاملات الارتباط المشاهدة (Observed Correlation Coefficients) بمعاملات الارتباط الجزئي (Partial Correlation Coefficients) حيث يعد حجم العينة كافياً على نحو جيد عندما تكون قيمة الاختبار أكبر من الحد غير المقبول وهو أقل من "٠,٥٠"، كما يستدل على

توفر علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات تكفي لاســتخدام أســلوب التحليل العاملي مــن خلال اختبار بارتيليت (Bartlett›s Test of Sphericity) لاختبار المعنوية الكلية لكل الارتباطات داخل المصفوفة، والتحقق من أن المصفوفة الارتباطية للمجتمع ليست من نوع مصفوفة الوحدة (Identity Matrix) والتي يكون فيها قيم العناصر مســاوية للصفر فيما عدا العناصر القطرية فتساوي الواحد الصحيح، ويستدل على ذلك بأن تكون درجة المعنوية للاختبار أقل من "٠,٠٥" (عاشور وسالم، ٢٠٠٥: ٢٢٢-٢٢٨).

وبإجراء هذين الاختبارين على مقاييس الدراســة تم التوصل إلى النتائج الذي يوضحها الجــدول رقــم (٣-٤)، والتي يتضح منهــا أن قيمة (KMO) لمقيــاس رأس المال الاجتماعي التنظيمي تســاوي (٠,٩٠٣)، ولمقياس سلوك المواطنة التنظيمية (٠,٨٩٩)، ولمقياس الفعالية التنظيمية (٠,٩٤٦)، وهي جميعا أكبر من الحد غير المقبول (أقل من ٠,٥٠)، كما أنها تفوق الحــد المرغــوب في العلوم الاجتماعيــة (٠,٧٠) مما يدل على كفاية العينة المســتخدمة في البحث.

جدول رقم (٣-٤)

نتائج اختبار (KMO and Bartlet) للمقاييس المستخدمة في الدراسة

المقياس	اختبار KMO	اختبار Bartlett's Test	
		مربع كاي	مستوى الدلالة
رأس المال الاجتماعي التنظيمي	٠,٩٠٣	٣٠٠٢,٤٨٨	٠٠٠.
سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٨٩٩	٢٣٢٧,٥٤٢	٠٠٠.
الفعالية التنظيمية	٠,٩٤٦	٦١٠١,٥١١	٠٠٠.

كــما يتضح مــن النتائج الواردة في الجدول الســابق رقم (٣-٤) أيضــاً أن درجة الدلالة الإحصائيــة لاختبار (Bartlet) للمقاييس الثلاثة المســتخدمة هي (٠,٠٠٠) وهي أقل قيمة من (٠,٠٥)؛ مما يدل على توافر علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات كافية لاستخدام التحليل العاملي.

وطبقاً لنتيجة الاختبارين السابقين فقد تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صدق المقاييس المســتخدمة في الدراســة، وتم تطبيقه ثلاث مرات منفصلة، الأولى على

مقيــاس رأس المال الاجتماعــي التنظيمي، والثانية على مقياس ســلوك المواطنة التنظيمية، والثالثة على مقياس الفعالية التنظيمية. وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة تحليــل المكونات الأساســية Principle Components Analysis لهوتيلينج Hotelling، مــع إجراء التدوير المتعامد للمحاور بطريقــة Varimax Rotation لكايزر Kaiser؛ وذلك لافتراض اســتقلالية العوامــل والذي تم الاعتماد عليه في العديد من الدراســات الســابقة للوصول إلى التبويب الملائم للمتغيرات وإعادة اختبار المقياس وكطريقة للتحقق.

وقد اعتمدت هذه الدراسة المحكات التالية من أجل تحديد عدد العوامل المستخرجة:

- محك كايزر Kaiser Criterion والذي يعد من أكثر المحكات شيوعاً واستخداماً، ويعتمد على كون قيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) الواحد الصحيح أو أكثر.
- محك التشبع الجوهري للبند بالعامل (٠,٥٠) فأكثر (Hair et al.,2010) مع عدم تحميل أي بند من البنود على أكثر من عامل بشكل معنوي.
- الاحتفاظ بالعوامل التي تشبع عليها ثلاث فقرات جوهرية على الأقل.

١/١/٥/٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

تــم تطبيق التحليــل العاملي الاستكشــافي على الفقــرات الخاصة بمقيــاس رأس المال الاجتماعــي التنظيمي وعددها (٢١) فقرة، ويوضح الجــدول رقم (٣-٥) مصفوفة العوامل وتشــبعات الفقرات بالعوامل الثلاثة الرئيسية المستخلصة، بالإضافة إلى قيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر للعوامل واشتراكيات فقرات المقياس.

جدول رقم (٣-٥)

مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسة بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي

الرمز	الفقرات	العوامل			الاشتراكيات
		الأول	الثاني	الثالث	
A1	لدي الثقة في أن زملاء العمل سيقدمون لي يد المساعدة إذا احتاج الأمر.	٠,٦٨٢			٠,٥١٤

الرمز	الفقرات	العوامل			الاشتراكيات
		الأول	الثاني	الثالث	
A2	لدي الثقة في اهتمام الإدارة بحاجاتي الشخصية في العمل.	٠,٧٢٤			٠,٥٥٩
A3	يمكنني الاعتماد على زملاء العمل في تسهيل أداء مهام وظيفتي.	٠,٧٩٦			٠,٦٩٩
A4	أثق في المعلومات الواردة من الإدارة العليا في جهة عملي.	٠,٧٢٢			٠,٥٧٦
A5	بشكل عام في جهة عملي يتم التعامل مع الموظفين بنزاهة واحترام.	٠,٧٣٤			٠,٥٨٨
A6	يتم حل النزاعات بين العاملين بطريقة عادلة.	٠,٦٢٧			٠,٥٣٣
A7	اعتبر نجاحات جهة عملي نجاحات لي.	٠,٧٤٦			٠,٥٨٣
A8	نستخدم أنا وزملاء العمل نفس المفردات اللغوية والمصطلحات.			٠,٣٢١	٠,٢٢٣
A9	نتشارك أنا وزملاء العمل نفس الطموحات في العمل.			٠,٤٧٤	٠,٤٢٤
A10	نتشارك كزملاء عمل في نفس الرؤية لما ينبغي أن تحققه جهة عملنا.			٠,٧٣٠	٠,٥٨٤
A11	أشترك مع زملاء العمل في الرؤية حول كيفية تطوير جهة عملنا.			٠,٧٢٩	٠,٥٨١
A12	نتفق أنا وزملاء العمل دائماً على ما هو مهم في العمل.			٠,٨٠٢	٠,٦٦٨
A13	لدي إلمام بالقواعد الفنية والمصطلحات التي يستخدمها زملائي في العمل.			٠,٦٩٦	٠,٥٠٣
A14	نفسر أنا وزملاء العمل الأحداث والتجارب التنظيمية بطريقة متماثلة.			٠,٧٤٧	٠,٥٨٧
A15	لدي علاقات قوية مع مديري المباشر في العمل.		٠,٤٧٤		٠,٤١٤
A16	يفي زملاء العمل دائماً بوعودهم لبعضهم البعض.		٠,٥٧٨		٠,٤٠٢

الرمز	الفقرات	العوامل			الاشتراكيات
		الأول	الثاني	الثالث	
A17	في علاقتي مع زملاء العمل نتجنب ما يمكن أن يلحق الضرر بمصالحنا.		٠,٧٢٢		٠,٥٤٧
A18	في جهة عملنا نعمل بطريقة جماعية لحل المشكلات المرتبطة بالعمل.		٠,٧٠٢		٠,٥٨٥
A19	أتواصل مع زملاء العمل عبر العديد من وسائل الاتصال الحديثة.		٠,٧٣٤		٠,٥٨١
A20	لدي علاقات قوية مع الزملاء بالإدارات والأقسام الأخرى في جهة عملي.		٠,٦٨٨		٠,٥٨١
A21	يتبادل العاملون عن طيب خاطر المعلومات مع بعضهم البعض.		٠,٦٨٧		٠,٥٦٩
الجذر الكامن		٧,٠٣	٢,٣٤	١,٩٤	
نسبة التباين		٣٣,٤٧	١١,١٢	٩,٢٣	
نسبة التباين التراكمية		٣٣,٤٧	٤٤,٥٩	٥٣,٨٢	

وقد أسـفرت نتائج التحليل العاملي الاستكشـافي بطريقة المكونات الأساسـية والتدوير المتعامد بطريقة الفاريماكس عن ثلاثة عوامل رئيسـية تتشـبع عليهم فقرات مقياس رأس المـال الاجتماعـي التنظيمي كما هو متوقـع، حيث كان الجذر الكامن لـكل منها أكبر من الواحـد الصحيح، ونسـبة التباين الكلي المفـسر (٥٣,٨٢٪) من التباين الـكلي للمصفوفة العامليـة وهي قيمة تتجاوز النسـبة المطلوبة وقدرها (٥٠٪). وبتفحص معاملات تشـبع العوامل بالفقرات المختلفة وجد أن هناك ثلاث فقرات فقط كان معامل تشـبع كل منهما أقـل من القيمة (٠,٥٠) وهي القيمة المتخذة أساسـاً للحكم في هذه الدراسـة، ولذلك تم حذف هذه العبارات الثلاثة من المقياس. والعوامل الثلاثة الرئيسية المستخلصة هي:

العامـل الأول: البعـد العلاقاتي ويضـم (٧ فقرات) كما هـو دون تغيير؛ لأن معاملات التشبع الخاصة بهذه الفقرات كانت (٠,٥٠) فأكثر، كما لم توجد فقرة تشبعت على أكثر من عامل بشـكل معنوي في نفس الوقت، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل

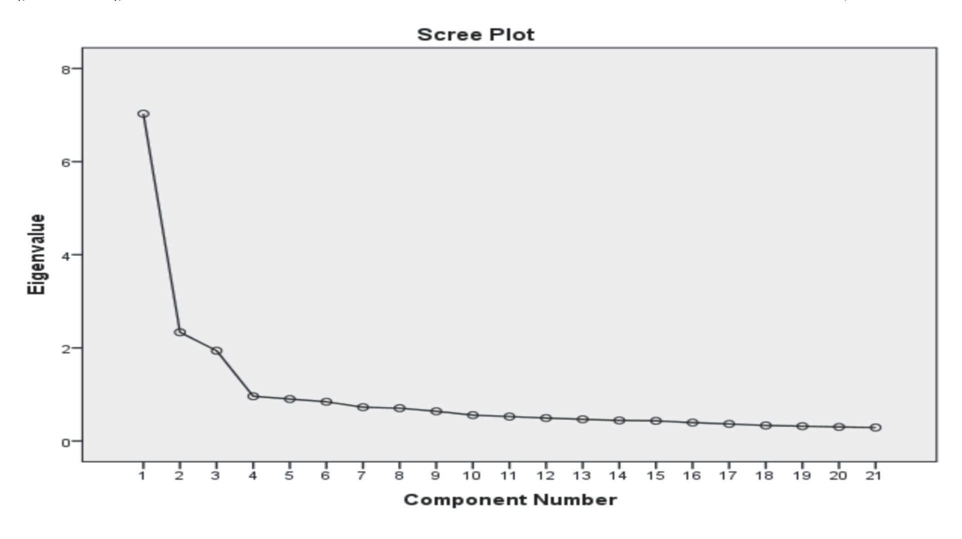
(٧,٠٣)، وأسـهم في تفسـير ما نسـبته (٣٣,٤٧٪) من التباين؛ مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات مقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

العامـل الثاني: البعد البنائي ويضم (٦ فقرات) حيث تقرر اسـتبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية للمقياس هي الفقرة رقم (A15) نتيجة تشبعها بأقل من (٠,٥٠) على العامل، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (٢,٣٤) وأسـهم في تفسـير ما نسبته (١١,١٢٪) من التباين.

العامل الثالث: البعد الإدراكي ويضم (٥ فقرات) حيث تقرر استبعاد فقرتين من الفقرات الأصلية للمقياس هما الفقرة رقم (A8) والفقرة رقم (A9) نتيجة تشبعهما بأقل من (٠,٥٠) على العامل، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١,٩٤) وأسـهم في تفسـير ما نسبته (٩,٢٣٪) من التباين.

مما سـبق يتضح أن نتائج التحليل العاملي الاستكشـافي لمقيـاس رأس المال الاجتماعي التنظيمـي أظهـر أن (١٨) فقرة مـن الفقرات الأصلية للمقياس أمكـن تحميلها على ثلاثة عوامل رئيسية تطابقت مع العوامل الثلاثة المفترضة للمقياس، وقد تم استبعاد ثلاث فقرات فقط بسـبب أن تشبعها كان أقل من القيمة (٠,٥٠) وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة.

شكل رقم (٣-١): مخطط الجذور الكامنة للعوامل المكونة لمقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي



٢/١/٥/٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية:

تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشـافي على الفقرات الخاصة بمقياس سـلوك المواطنة التنظيميـة وعددها (١٣) فقرة، ويوضح الجدول رقم (٣-٦) مصفوفة العوامل وتشـبعات الفقرات بالعاملين الرئيسـيين المسـتخلصين، بالإضافة إلى قيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر للعوامل واشتراكيات فقرات المقياس.

جدول رقم (٣-٦)

مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسة بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

الرمز	الفقرات	العوامل		الاشتراكيات
		الأول	الثاني	
B1	أحاول إنجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد.		٠,٦٥٥	٠,٤٩٧
B2	ألتزم بقواعد وتعليمات جهة عملي وإجراءاتها الرسمية.		٠,٦٧٧	٠,٥٩٧
B3	أواظب على الحضور إلى العمل وحريص على عدم التغيب		٠,٦٩٤	٠,٥٧٨
B4	أركز على الجوانب الإيجابية في العمل أكثر من الجوانب السلبية.		٠,٧٧٦	٠,٦٥٩
B5	أحرص على عدم إضاعة الوقت في الشكوى من الأمور الروتينية.		٠,٨١٥	٠,٦٨٢
B6	لا أميل إلى المبالغة والتهويل من مشكلات العمل التي تواجهني.		٠,٧٩٦	٠,٦٦٤
B7	أحرص على متابعة كل أنشطة جهة عملي باهتمام بالغ.		٠,٤٣٠	٠,٢٣٥
B8	أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم.	٠,٧٤٠		٠,٦٤١
B9	أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين.	٠,٧٤٩		٠,٥٩٨
B10	أتشاور مع الزملاء الآخرين قبل أن أبادر بأي تصرف قد يؤثر عليهم.	٠,٨٢٠		٠,٧٣٩
B11	أساعد زملائي في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير.	٠,٧٩٣		٠,٦٧٨
B12	أقوم بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم عن العمل.	٠,٧٣٨		٠,٥٧٧
B13	أقوم بمساعدة وتوجيه زملاء العمل الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.	٠,٦٩٦		٠,٥٢١
	الجذر الكامن Eigenvalue	٦,٠٣	١,٦٣٤	
	نسبة التباين	٤٦,٣٩	١٢,٥٧	
	نسبة التباين التراكمية	٤٦,٣٩	٥٨,٩٦	

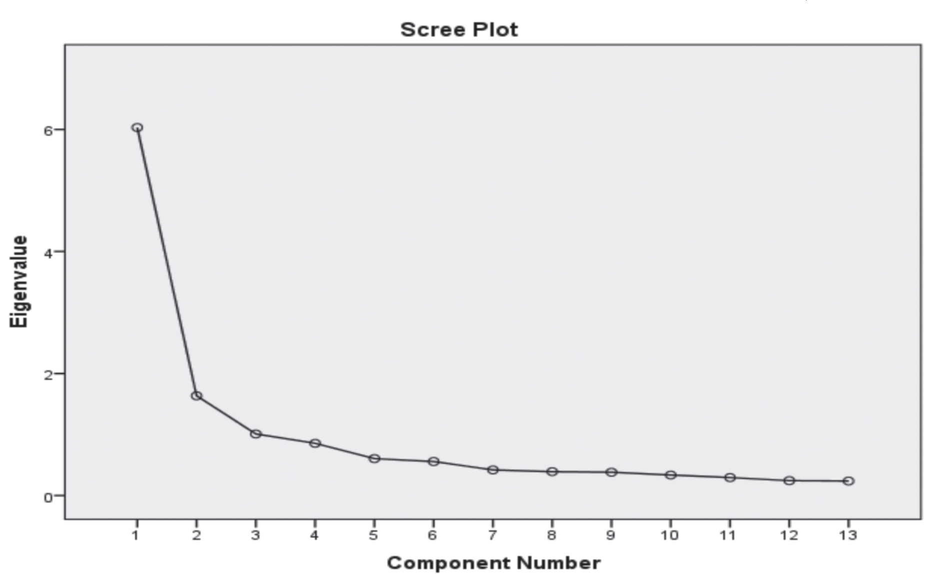
وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفاريماكس عن عاملين رئيسيين تتشبع عليهم فقرات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية كما هو متوقع، حيث كان الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح، ونسبة التباين الكلي المفسر (٥٨,٩٦٪) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية وهي قيمة تتجاوز النسبة المطلوبة وقدرها (٥٠٪). وبتفحص معاملات تشبع العوامل بالفقرات المختلفة وجد أن هناك فقرة واحدة فقط كان معامل تشبعها أقل من القيمة (٠,٥٠)، وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة، ولذلك تم حذف هذه العبارة من المقياس. والعاملان المستخلصان هما:

العامل الأول: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل ويضم (٦ فقرات) كما هو متوقع دون تغيير، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (٦,٠٣) وساهم في تفسير ما نسبته (٤٦,٣٩٪) من التباين؛ مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية.

العامل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ويضم (٦ فقرات) حيث تقرر استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية نتيجة تشبعها بأقل من (٠,٥٠) على العامل وهي الفقرة رقم (B7)، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١,٦٣) وساهم في تفسير ما نسبته (١٢,٥٧٪) من التباين.

مما سبق يتضح أن نتائج التحليل العاملي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية أظهر أن (١٢) فقرة من الفقرات الأصلية للمقياس أمكن تحميلها على عاملين رئيسيين تطابقت مع العوامل المفترضة للمقياس، وقد تم استبعاد فقرة واحدة فقط.

شكل رقم (٣-٢): مخطط الجذور الكامنة للعوامل المكونة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية



٣/١/٥/٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الفعالية التنظيمية:

تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي على الفقرات الخاصة بمقياس الفعالية التنظيمية وعددها (٢٨) فقرة، ويوضح الجدول رقم (٣-٧) مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل الأربعة الرئيسية المستخلصة، بالإضافة إلى قيم الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر للعوامل واشتراكيات فقرات المقياس.

وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد بطريقة الفاريماكس عن أربعة عوامل رئيسية تتشبع عليهم فقرات مقياس الفعالية التنظيمية كما هو متوقع، حيث كان الجذر الكامن لكل منها أكبر من الواحد الصحيح، ونسبة التباين الكلي المفسر (٦٢,٤١٪) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية وهي قيمة تتجاوز النسبة المطلوبة وقدرها (٥٠٪). وبتفحص معاملات تشبع العوامل بالفقرات المختلفة وجد أن هناك فقرتين هما (C15, C22) فقط كان معامل تشبع كل منهما أقل من القيمة (٠,٥٠)، وهي القيمة المتخذة أساساً للحكم في هذه الدراسة، ولذلك تم حذف هاتين العبارتين من المقياس. والعوامل الأربعة الرئيسية المستخلصة هي:

جدول رقم (٣-٧)

مصفوفة العوامل وتشبعات الفقرات بالعوامل التي استخلصت بطريقة المكونات الرئيسة بعد التدوير بطريقة فاريماكس لمقياس الفعالية التنظيمية

الرمز	الفقرات	العوامل				الاشتراكيات
		الأول	الثاني	الثالث	الرابع	
C1	يزداد عدد الموظفين باستمرار لسد احتياجات التوسع في مهام جهة عملي.			٠,٦٢٧		٠,٤٣٠
C2	تقدم جهة عملي خدمات متميزة تدعم حاجتها لمزيد من المخصصات المالية.			٠,٦٥٨		٠,٥٣٠
C3	لدى جهة عملي المرونة الكافية لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة.			٠,٦٩٣		٠,٦٧٠
C4	تولي جهة عملي اهتماماً كبيراً بالعاملين المؤهلين علمياً.			٠,٦٤٢		٠,٦٣٣
C5	تتكيف جهة عملي مع التغيرات الجديدة بصورة جيدة.			٠,٦٨٩		٠,٦٩٩
C6	تهتم جهة عملي بتلبية كافة احتياجات عملائها المتغيرة.			٠,٦٩١		٠,٦٢٨
C7	تحفز جهة عملي العاملين على تجريب أساليب حديثة في أداء المهام.			٠,٧٢٣		٠,٦٩٩
C8	تتميز الخدمات التي تقدمها جهة عملي بالجودة النوعية.	٠,٥٨٤				٠,٥٢٧
C9	حجم العمل المنجز في جهة عملي كبير جداً.	٠,٧٢٦				٠,٥٦٦
C10	أهداف جهة عملي محددة بدقة وواضحة لكل المستويات التنظيمية.	٠,٧٣٦				٠,٦٥٧
C11	نشارك كعاملين في صياغة وتحديد أهداف جهة عملنا.	٠,٦٦٣				٠,٦٠٢
C12	تحدد جهة عملي أهدافها وفقاً لأولويات العمل المناط بها.	٠,٨٠٥				٠,٧٣٧
C13	تلتزم جهة عملي بالتخطيط في جميع أعمالها.	٠,٦٦٦				٠,٦٤٢

الرمز	الفقرات	العوامل				الاشتراكيات
		الأول	الثاني	الثالث	الرابع	
C14	تحقق جهة عملي أفضل استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.	٠,٦٥٨				٠,٥٦٣
C15	يتم مراجعة إنجاز المهام بانتظام للتأكد من مطابقتها للمعايير المحددة.				٠,٤٢٥	٠,٥٩٣
C16	يدرك كل فرد من العاملين نطاق مسؤولياته الوظيفية بوضوح.				٠,٧٥٥	٠,٦٥٦
C17	يتميز الأداء في جهة عملي بالاستقرار والسلاسة.				٠,٧١٣	٠,٦٦٨
C18	تؤكد الإدارة في جهة عملي على التوثيق الرسمي في كل أعمالها.				٠,٧٤٥	٠,٧١٩
C19	يتم تنفيذ جميع الأعمال في جهة عملي وفقاً لنظام اتصالات واضح.				٠,٦٦٠	٠,٦١٥
C20	تستفيد جهة عملي من تقنية نظم المعلومات في تنفيذ أعمالها.				٠,٦٩٢	٠,٥٧٦
C21	قنوات الاتصال في جهة عملي جيدة.				٠,٥٦٣	٠,٦٥١
C22	تؤكد جهة عملي على التطوير المهني لجميع العاملين.		٠,٤١٨			٠,٥٠٣
C23	تتيح جهة عملي فرص تدريبية متنوعة لجميع العاملين بها.		٠,٦٨٣			٠,٦٨٣
C24	تعزز جهة عملي عمليات التطوير الذاتي للعاملين.		٠,٧٢٠			٠,٧١١
C25	تقدر جهة عملي الجهود التي يبذلها العاملون من خلال نظام مكافآت مرن.		٠,٧١٠			٠,٦٤٩
C26	هناك جو من الإخاء يسود العمل داخل جهة عملي.		٠,٦٣٧			٠,٥٥٢
C27	في جهة عملي يتم اتخاذ القرارات بطريقة جماعية.		٠,٧٤١			٠,٦٦٧

الرمز	الفقرات	العوامل				الاشتراكيات
		الأول	الثاني	الثالث	الرابع	
C28	تهتم الإدارة بمعالجة النزاعات الشخصية بين العاملين.		٠,٧٣٩			٠,٦٤٧
	الجذر الكامن Eigenvalue	١٢,٤٤	١,٩٦	١,٦١	١,٤٦	
	نسبة التباين	٤٤,٤٢	٧,٠٠	٥,٧٦	٥,٢٢	
	نسبة التباين التراكمية	٤٤,٤٢	٥١,٤٢	٥٧,١٩	٦٢,٤١	

العامل الأول: الأهداف الرشـيدة ويضم (٧ فقرات) كما هو متوقع بدون تغيير، حيث لم يتم اسـتبعاد أي فقرة من الفقرات الأصلية، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١٢,٤٤) وسـاهم في تفسـير ما نسـبته (٤٤,٤٢٪) من التباين؛ مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات مقياس الفعالية التنظيمية.

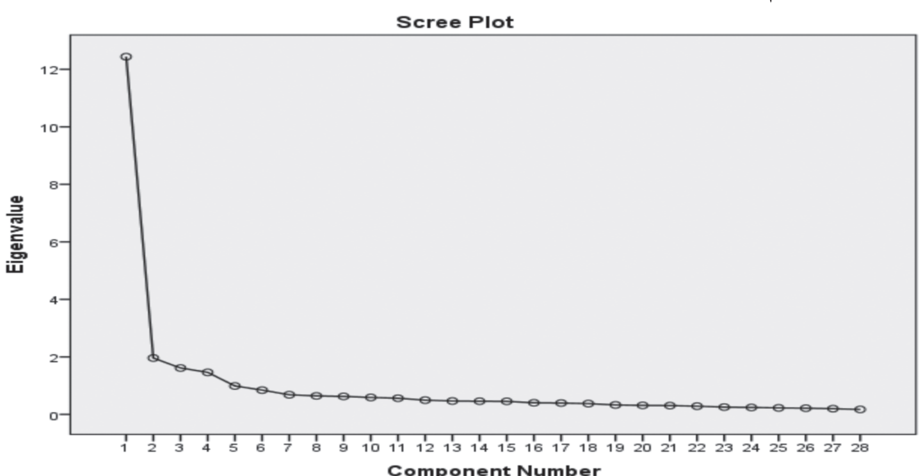
العامل الثاني: العلاقات الإنسـانية ويضم (٦ فقرات) حيث تقرر اسـتبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية نتيجة تشـبعها بأقل مـن (٠,٥٠) على العامل وهي الفقرة رقم (C22)، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١,٩٦) وسـاهم في تفسـير ما نسبته (٧٪) من التباين.

العامـل الثالث: النظم المفتوحة ويضـم (٧ فقرات) كما هو متوقع بدون تغيير، حيث لم يتم اسـتبعاد أي فقرة من الفقرات الأصلية، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١,٦١) وساهم في تفسير ما نسبته (٥,٧٦٪) من التباين.

العامل الرابع: العمليات الداخلية ويضم (٦ فقرات) حيث تقرر اسـتبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية نتيجة تشـبعها بأقل مـن (٠,٥٠) على العامل وهي الفقرة رقم (C15)، وقد بلغ الجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا العامل (١,٤٦) وسـاهم في تفسـير ما نسبته (٥,٢٢٪) من التباين.

مما سـبق يتضح أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الفعالية التنظيمية أظهر أن (٢٦) فقرة من الفقرات الأصلية للمقياس أمكن تحميلها على أربعة عوامل تطابقت مع العوامل المفترضة للمقياس، وقد تم استبعاد فقرتين فقط من الفقرات الأصلية للمقياس.

شكل رقم (٣-٣): مخطط الجذور الكامنة للعوامل المكونة لمقياس الفعالية التنظيمية



٢/٥/٣ التحليل العاملي التوكيدي «نموذج القياس»:

بعد أن تم التحقق من سلامة أداة القياس من خلال التحليل العاملي الاستكشافي في الخطوة السابقة، وللتحقق من الملاءمة الإحصائية بين مقاييس متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية) وبيانات العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، تم تقييم نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) كإحدى مراحل أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) التي يوفرها البرنامج الإحصائي (AMOS) الإصدار (٢٤) للتحقق من صلاحية وسلامة البيانات إحصائياً كما تعكسها مؤشرات الملائمة الإحصائية.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد العلاقة بين المتغيرات الكامنة (Latent variable) والمتغيرات الملاحظة (observed variables) الدالة عليها أي الاسئلة المرتبطة بها في الاستبانة. ويتم الحكم على مدى صدق البناء التوكيدي في ضوء مؤشرين، الأول هو صدق معاملات التشبع المعيارية والتي تربط بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والمؤشر الثاني يتعلق بصدق النسيج المفاهيمي للمقياس والذي يتحدد عن طريق مؤشرات جودة المطابقة.

١/٢/٥/٣نموذج القياس لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

نمــوذج القياس الأصــلي المفترض لمتغير رأس المال الاجتماعــي التنظيمي في هذا البحث هــو نموذج ثلاثي الأبعــاد يتضمن (٢١) فقرة موزعة بالتســاوي بواقع (٧) فقرات لكل بعد مــن أبعاده الثلاثة وهي البعد العلاقاتي، والبعد الإدراكي (المعرفي)، والبعد البنائي (الهيكلي). وبعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي تم استبعاد ثلاث فقرات من المقياس ليصبح (١٨) فقــرة. وللتأكــد من الصدق البنائي لــكل بعد من هذه الأبعاد تم إجــراء التحليل العاملي التوكيــدي CFA من الدرجة الأولى لــكل واحد منها على حدة للتحقق من صلاحية القياس الخاصة به.

نموذج القياس لمتغير البعد العلاقاتي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي:

نمــوذج القياس الأصلي المفترض لمتغير البعــد العلاقاتي في هذا البحث هو نموذج أحادي البعــد يتضمــن (٧) فقرات أو مؤشرات قياس. وبناءً على ما أســفرت عنــه نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لم يتم حذف أي فقرة من المقياس.

وتــم إجــراء التحليل العاملي التوكيدي مــن الدرجة الأولى على الفقرات الســبع للبعد العلاقاتي والذي أسفر عنهم التحليل العاملي الاستكشافي. وبفحص مؤشرات جودة التوفيق أظهر هذا النموذج عدم وجود مطابقة جيدة حيث كانت قيمة مربع كاي (٦١,٤٨٩) وهي قيمــة دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٠١)، كما بلغت قيمة مــؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) ٠,٠٩٩، وقيمة مؤشر حســن المطابقة المصحح (AGFI) ٠,٨٩٢؛ مما يشــير إلى سوء مطابقة النموذج للبيانات مما يؤكد عدم صلاحية النموذج الأولي للبعد العلاقاتي.

لذلــك تــم إجراء تعديل عــلى النموذج من خــلال فحص البواقي ومــؤشرات التعديل (Modification indices) التــي اقترحها برنامــج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظــري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، حيث كانــت أخطاء القياس الموجودة بين الفقــرة (A1) وكل من الفقرتــين (A2) و(A3) ذات ارتباط عال جداً، وكذلك كانت أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة (A2) والفقرة (A6) ذات ارتباط عال جدا؛ لذلك تم ربط هذه الأخطــاء مع بعضها. وبعد إعادة اختبار المقياس أشــارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول رقم (٣-٨) أن قيمة مربع كاي تســاوي (١٧,٩٧٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً

عند مستوى (٠,٠٥)، ونسبة مربع كاي إلى درجات الحرية تساوي (١,٦٣٤)، ومؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) يساوى (٠,٠٤٣)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يساوي (٠,٩٨٣)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) يساوى (٠,٩٨٥)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٩٦٢)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٩٣)، ومؤشر توكر-لويس (TLI) يساوي (٠,٩٨٧) وكلها وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر، مما يشير إلى أن النموذج المعدل أوفى بالشروط اللازمة لقبوله، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح للبيانات، وأن المقياس صادق عاملياً.

جدول رقم (٣-٨)

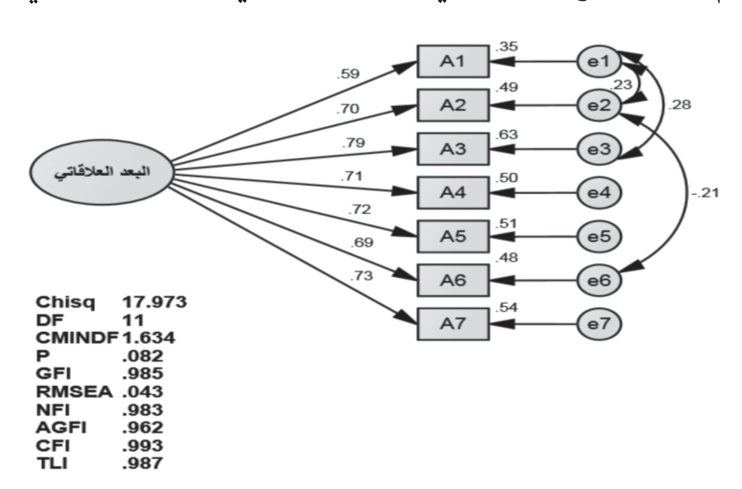
مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لمتغير البعد العلاقاتي

مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي	النموذج المعدل
قيمة مربع كاي		61.489	17.973
درجات الحرية		14	11
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	X^2/d< 2 - 5	4.392	1.634
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	.000	0.082
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	0.099	0.043
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	0.942	0.983
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	0.946	0.985
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	0.892	0.962
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI ≥ 0.90	0.954	0.993
مؤشر توكر- لويس (TLI)	TLI ≥ 0.90	0.931	0.987

ويوضح الشكل رقم (٣-٤) نموذج القياس النهائي لمتغير البعد العلاقاتي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي، حيث يتضح أن قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية (الظاهرة فوق الأسهم) التي تربط المتغير الكامن (البعد العلاقاتي) مع كل فقرة من الفقرات الست الدالة عليه تراوحت بين (٠,٥٩ و٠,٧٩) وهي قيم أكبر من قيمة القطع التي ذكرها العديد من الباحثين (على سبيل المثال Costello& Osborne,2005) وهي (٠,٤٠)، وجميع

التشــبعات المعيارية لمؤشرات البعد العلاقاتي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل مما يشــير إلى صدق الفقرات. وهذه النتائج بالإضافة إلى أن قيم إحصاءات المطابقة وقعت كلها في المدى المثالي تؤكد وجود حالة الملاءمة، مما يؤكد صدق نموذج القياس لمتغير البعد العلاقاتي وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث.

شكل رقم (٣-٤): نموذج القياس النهائي لمتغير البعد العلاقاتي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي



نموذج القياس لمتغير البعد الإدراكي (المعرفي):

نموذج القيــاس الأصلي المفترض لمتغير البعد الإدراكي في هــذا البحث هو نموذج أحادي البعــد يتكون من (٧) فقرات أو مؤشرات قياس. وبناءً على ما أســفرت عنه نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تم حذف فقرتين فقط لضعف ارتباطهما بالمقياس هما (A9, A8).

وتم إجــراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على الفقرات الخمســة للبعد الإدراكي والذي أســفر عنهم التحليل العاملي الاستكشافي. وبفحص مؤشرات جودة التوفيق أظهر هذا النموذج عدم وجود مطابقة جيدة حيث كانت قيمة مربع كاي (٣٣,٣٤٠) وهي قيمــة دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٠١)، كما بلغت قيمة مــؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) ٠,١٢٨، ومؤشر حســن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٨٩٣)، مما يشير إلى سوء مطابقة النموذج للبيانات ويؤكد عدم صلاحية النموذج الأولي للبعد الإدراكي.

جدول رقم (٣-٩)

مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لمتغير البعد الإدراكي

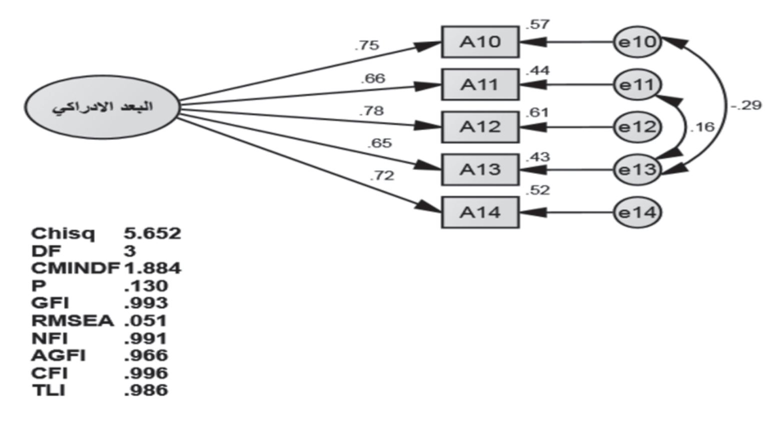
مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي	النموذج المعدل
قيمة مربع كاي		33.340	5.652
درجات الحرية		5	3
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	χ^2/d < 2 - 5	6.668	1.884
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	0.000	0.130
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	0.128	0.051
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	0.947	0.991
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	0.964	0.993
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	0.893	0.966
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI ≥ 0.90	0.954	0.996
مؤشر توكر- لويس (TLI))	TLI ≥ 0.90	0.909	0.986

لذلـك تـم إجراء تعديل عـلى النموذج من خـلال فحص البواقي ومـؤشرات التعديل (Modification indices) التـي اقترحها برنامـج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظـري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، حيث كانـت أخطاء القياس الموجودة بين الفقـرة (A10) والفقـرة (A13)، وأيضاً كانت أخطاء القيـاس الموجودة بين الفقرة (A11) والفقـرة (A12) ذات ارتبـاط عـال جداً، لذلك تـم الربط بين هذه الأخطـاء بناءً على ما اقترحـه البرنامج. وبعد إعادة اختبار المقياس أشـارت مؤشرات جـودة المطابقة الواردة في الجـدول رقـم (٣-٩) أن قيمة مربع كاي تسـاوي (٥,٦٥٢) وهي قيمة غـير دالة إحصائياً عند مسـتوى (٠,٠٥)، ونسـبة مربع كاي إلى درجات الحرية تساوي (١,٨٨٤)، ومؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) يسـاوي (٠,٠٥١)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يسـاوي (٠,٩٩١)، ومؤشر حسـن المطابقة (GFI) يساوي (٠,٩٩٣)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٩٦٦)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٩٦)، ومؤشر توكر- لويس (TLI) يسـاوي (٠,٩٨٦) وكلها وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر، مما يشـير إلى أن

النموذج المعدّل أوفى بالشروط اللازمة لقبوله، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح للبيانات، وأن المقياس صادق عاملياً.

ويوضح الشكل رقم (٣-٥) نموذج القياس النهائي لمتغير البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي، حيث يتضح أن قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية (الظاهرة فوق الأسهم) التي تربط المتغير الكامن (البعد الإدراكي) مع كل فقرة من الفقرات الخمسة الدالة عليه تراوحت بين (٠,٦٥ و٠,٧٨) وهي قيم أكبر من قيمة القطع المرغوبة وهي (٠,٤٠) وجميع التشبعات المعيارية لمؤشرات البعد الإدراكي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل مما يشير إلى صدق الفقرات. وهذه النتائج بالإضافة إلى أن قيم إحصاءات المطابقة وقعت كلها في المدى المثالي تؤكد وجود حالة الملاءمة، مما يؤكد صدق نموذج القياس لمتغير البعد الإدراكي وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث.

شكل رقم (٣-٥): نموذج القياس النهائي لمتغير البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي



نموذج القياس لمتغير البعد البنائي:

نموذج القياس الأصلي المفترض لمتغير البعد البنائي (الهيكلي) في هذا البحث هو نموذج أحادي البعد يتضمن (٧) فقرات أو مؤشرات قياس. وبناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تم حذف فقرة واحدة فقط لضعف ارتباطها بالمقياس وهي (A15).

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على الفقرات الستة للبعد البنائي والذي أسفر عنهم التحليل العاملي الاستكشافي. وبفحص مؤشرات جودة التوفيق أظهر هذا

النموذج عدم وجود مطابقة جيدة حيث كانت قيمة مربع كاي (٣٢,٠٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، كما بلغت قيمة مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) ٠,٠٨٦ مما يشير إلى سوء مطابقة النموذج للبيانات ويؤكد عدم صلاحية النموذج الأولي للبعد البنائي.

وقد تم إجراء تعديل على النموذج من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل (Modification indices) التي اقترحها برنامج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، حيث كانت أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة (A16) وكل من الفقرتين (A19) و(A20) ذات ارتباط عال جداً، لذلك تم حذف الفقرة (A16) من المقياس.

جدول رقم (٣-١٠)

مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لمتغير البعد البنائي

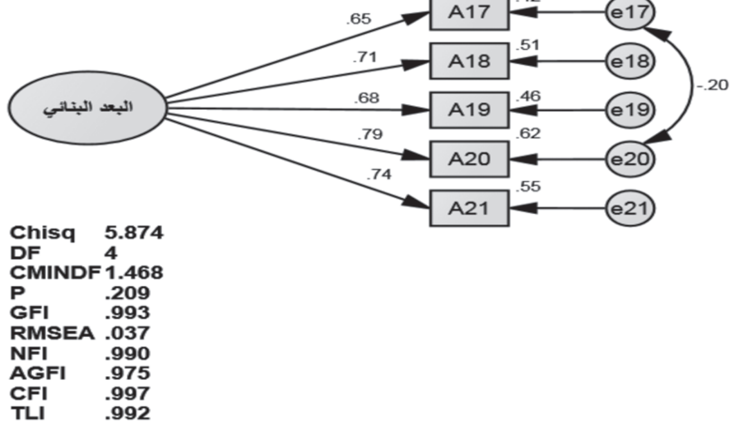
مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي	النموذج المعدل
قيمة مربع كاي		32.066	5.874
درجات الحرية		9	4
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	X^2/d < 2 - 5	3.563	1.468
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	0.000	0.209
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	0.086	0.037
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	0.953	0.990
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	0.970	0.993
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	0.930	0.975
مؤشر المطابقة المقارن CFI))	CFI ≥ 0.90	0.966	0.997
مؤشر توكر- لويس (TLI)	TLI ≥ 0.90	0.943	0.992

وبعد إعادة اختبار المقياس أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول رقم (٣-١٠) أن قيمة مربع كاي تساوي (٥,٨٧٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، ونسبة مربع كاي إلى درجات الحرية تساوي (١,٤٦٨)، ومؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)

يســاوي (٠,٠٣٧)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يساوي (٠,٩٩٠)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) يســاوي (٠,٩٩٣)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٩٧٥)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٩٧)، ومؤشر توكر- لويس (TLI) يساوي (٠,٩٩٢) وكلها وقعــت في المدى المثالي لكل مؤشر، مما يشــير إلى أن النمــوذج المعدل أوفى بالشروط اللازمة لقبوله، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح للبيانات، وأن المقياس صادق عاملياً.

ويوضح الشكل رقم (٣-٦) نموذج القياس النهائي لمتغير البعد البنائي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي، حيث يتضح أن قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية (الظاهرة فوق الأسهم) التــي تربط المتغــير الكامن (البعد البنائي) مع كل فقرة من الفقرات الخمســة الدالة عليه تراوحت بين (٠,٦٥ و٠,٧٨) وهي قيم أكبر من قيمة القطع المرغوبة وهي (٠,٤٠)، وجميع التشبعات المعيارية للمؤشرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل مما يشير إلى صــدق الفقرات. وهذه النتائــج بالإضافة إلى أن قيم إحصاءات المطابقة وقعت كلها في المــدى المثالي تؤكد وجود حالــة الملاءمة، مما يؤكد صدق نموذج القياس لمتغير البعد البنائي وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث.

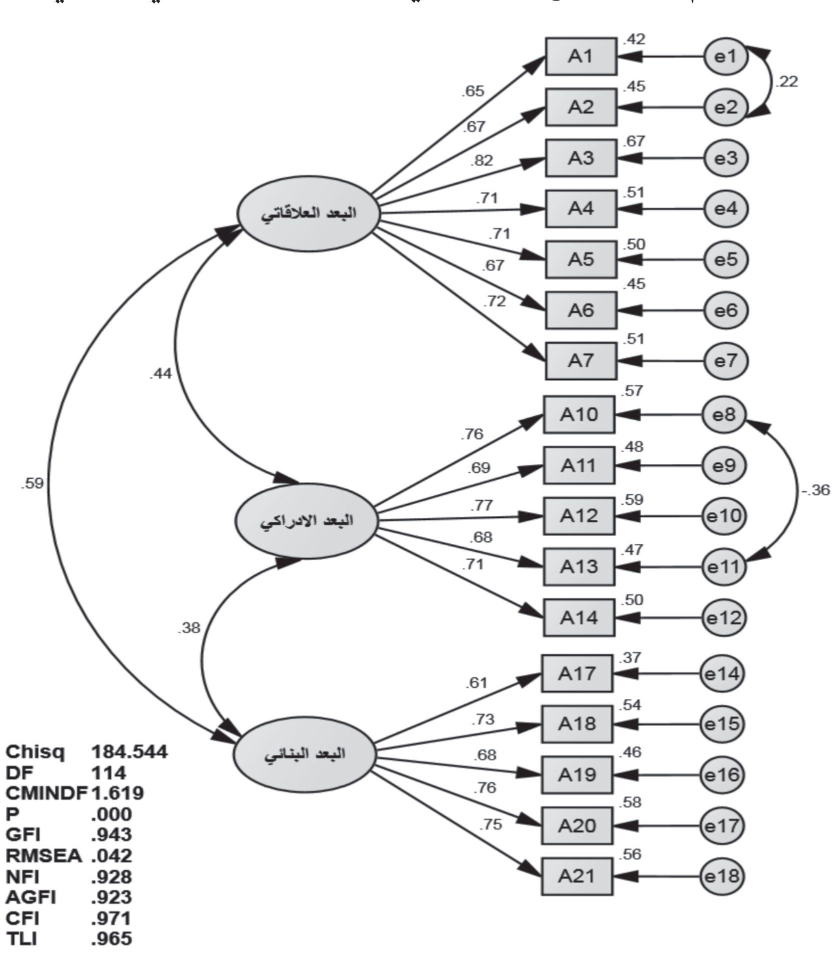
شكل رقم (٣-٦): نموذج القياس النهائي لمتغير البعد البنائي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي



وفي ضوء الخطوات الثلاثة السابقة والتأكد من صدق نموذج القياس لكل بعد من الأبعاد الثلاث المكونة لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث،

يمكن اختبار نموذج القياس لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالاعتماد على التعديلات التي حدثت على الأبعاد الثلاث للمقياس وليس في ضوء المقياس الأولي للمتغير، حيث أصبح مقياس رأس المال الاجتماعي يتكون من (١٧) فقرة منهم (٧) فقرات لمقياس البعد العلاقاتي، و(٥) فقرات لمقياس البعد الإدراكي ومثلهم لمقياس البعد البنائي.

شكل رقم (٣-٧): نموذج القياس النهائي لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي



ويوضح الشـكل رقم (٣-٧) نموذج القياس النهائي لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي، حيث تشير النتائج إلى خصائص سيكومترية جيدة للمقياس؛ لأن كلاً من قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية وقيم إحصاءات المطابقة وقعت كلها في المدى المثالي مما يشير إلى وجود حالـة الملاءمـة، ويؤكد صدق نموذج القيـاس لمتغير رأس المال الاجتماعي وحسـن مطابقته لبيانـات عينـة البحث. وهذه النتائج تشـير إلى صحة افتراض أن الـ (١٧) فقرة تقيس بنية تتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة فيما بينها هي (البعد العلاقاتي، والبعد الإدراكي، والبعد البنائي).

ولتقييـم صلاحية نموذج القياس لمتغـير رأس المال الاجتماعي والذي يتكون من الصدق التقـاربي والصدق التمايـزي. ذكر هير وآخـرون (Hair et al., 2010) أن الصدق التقاربي يقيس درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس المتغير ويتم تقييمه من خلال فحص تشـبعات العامل والتي تعد ذات دلالة إحصائيـة إذا بلغت قيمتها (٠,٥٠) أو أعلى، حيث تشـير النتائج الواردة في جدول رقم (٣-١١) إلى أن قيم معاملات التشـبع لجميع المتغيرات أكـبر من (٠,٥٠). كما أن قيم الموثوقية المركبة (CR) يجب أن تكون أكبر من (٠,٧٠) وهو ما كشـفت عنه النتائج الواردة في الجدول السـابق لجميع المتغيرات؛ مما يؤكد على ترابط الفقرات وأن أداة الدراسـة تتصف بالصدق التقاربي، وهذا يدل على إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل اليها الدراسة في ضوء محدداتها العلمية.

أما الصدق التمايزي فيقيس مدى اختلاف متغيرات الدراسـة عن بعضها البعض وبالتالي عدم تشـابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسـه، واسـتخدمت الدراسـة متوسط التباين المستخلص (AVE) لتقدير الصدق التمايزي. وطبقاً لهير وآخرين (Hair et al., 2010) فإن قيمة (AVE) لابد أن تكون أكبر من (٠,٥٠) وقد أشارت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٣-١١) أن قيمة (AVE) أعلى من (٠,٥٠) لكل المتغيرات. كما تم حسـاب معامل الثبات الفا كرونبـاخ لكل متغير على حدة من المتغـيرات المتضمنة في النموذج لقياس مدى ثبات أداة الدراسـة. وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٣-١١) إلى أن معامل الفا كرونباخ لجميع المتغيرات أعلى من (٠,٦٠)؛ مما يشير إلى وجود اتساق وترابط عال بين عبارات المقياس.

جدول رقم (٣-١١)

صدق وثبات نموذج القياس لمتغير رأس المال الاجتماعي

المتغير	رمز الفقرات	معامل التحميل المعياري	(α)	(AVE)	(CR)
البعد العلاقاتي	A1	0.65	0.867	0.503	0.876
	A2	0.67			
	A3	0.82			
	A4	0.71			
	A5	0.71			
	A6	0.67			
	A7	0.72			
البعد الإدراكي	A10	0.76	0.835	0.523	0.845
	A11	0.69			
	A12	0.77			
	A13	0.68			
	A14	0.71			
البعد البنائي	A17	0.61	0.831	0.502	0.833
	A18	0.73			
	A19	0.68			
	A20	0.76			
	A21	0.75			
رأس المال الاجتماعي التنظيمي (المقياس الكلي)			٠,٨٨٩		

٢/٢/٥/٣ نموذج القياس لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية:

نموذج القياس الأصلي المفترض لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في هذا البحث هو نموذج ثنـائي الأبعاد يتضمـن (١٣) فقرة موزعة بواقع (٧) فقرات لبعد سـلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، و(٦) فقرات لبعد سـلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل. وبعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي تم استبعاد فقرة واحدة فقط ليصبح المقياس مكون

مــن (١٢) فقــرة. وللتأكد من الصدق البنائي لكل بعد تم إجــراء التحليل العاملي التوكيدي CFA من الدرجة الأولى لكل بعد على حدة للتحقق من صلاحية القياس الخاصة به.

نموذج القياس لبعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة:

نموذج القياس الأصلي المفترض لبعد ســلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة في هذا البحث هو نموذج أحادي البعد يتضمن (٧) فقرات أو مؤشرات قياس. وبناءً على ما أســفرت عنه نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تم حذف الفقرة رقم (B7) من المقياس لضعف ارتباطها بالمقياس، وتبقي (٦) فقرات.

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على الفقرات الستة لبعد سلوك المواطنــة الموجه نحو المنظمة والذي أســفر عنهم التحليل العاملي الاستكشــافي. وبفحص مــؤشرات جودة التوفيق أظهر هذا النموذج عدم وجــود مطابقة جيدة حيث كانت قيمة مربــع كاي (١٠٨,٩٠٣) وهــي قيمة دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٠١)، كما بلغت قيمة مــؤشر جذر مربعات البواقــي (RMSEA) ٠,٢٠٦، وقيمة مؤشر حســن المطابقة المصحح (AGFI) ٠,٧٠٩، ومــؤشر المطابقــة المعياري (NFI) ٠,٨٩٨، ومــؤشر توكر- لويس (TLI) ٠,٧٩٢، مما يشير إلى سوء مطابقة النموذج للبيانات مما يؤكد عدم صلاحية النموذج الأولي لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة.

لذلــك تــم إجراء تعديل عــلى النموذج من خــلال فحص البواقي ومــؤشرات التعديل (Modification indices) التــي اقترحها برنامــج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظــري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، حيث كانــت أخطاء القياس الموجودة بين الفقــرة (B1) وكل من الفقرتين (B2) و(B5) ذات ارتباط عال جداً، لذلك تم حذف الفقرة (B1) من المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس أشــارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول رقم (٣-١٢) إلى أن قيمة مربع كاي تســاوي (٤,١٤٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥)، ونســبة مربع كاي إلى درجات الحرية تساوي (١,٣٨٢)، ومؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) يســاوى (٠,٠٣٣)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يســاوي (٠,٩٩٥)، ومؤشر حســن المطابقة (GFI) يساوى (٠,٩٩٥)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٩٧٦)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٩٩)، ومؤشر توكر-

لويس (TLI) يســاوي (٠,٩٩٥) وكلها وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر، مما يشــير إلى أن النموذج المعدل أوفى بالشروط اللازمة لقبوله، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح للبيانات، وأن المقياس صادق عاملياً.

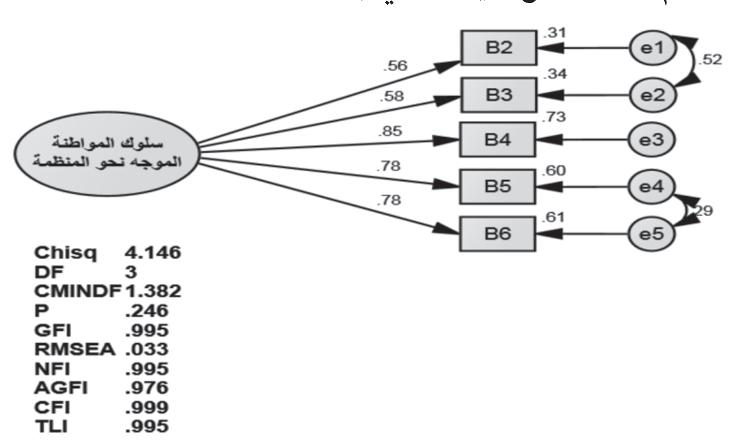
جدول رقم (٣-١٢)

مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة

مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي	النموذج المعدل
قيمة مربع كاي		108.903	4.146
درجات الحرية		7	3
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	X^2/d< 2 - 5	15.558	1.382
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	.000	.246
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	0.206	0.033
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	0.898	0.995
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	0.903	0.995
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	0.709	0.976
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI ≥ 0.90	0.903	0.999
مؤشر توكر- لويس (TLI)	TLI ≥ 0.90	0.792	0.995

ويوضح الشــكل رقم (٣-٨) نموذج القياس النهائي لمتغير بُعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجــه نحو المنظمة، حيث يتضح أن قيم معاملات الصدق أو التشــبع المعيارية (الظاهرة فوق الأسهم) التي تربط المتغير الكامن (بُعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة) مــع كل فقرة من الفقرات الخمســة الدالة عليــه تراوحت بــين (٠,٥٦ و٠,٨٥) وهي قيم أكــبر من قيمة القطع المطلوبة وهي (٠,٤٠)، وجميع التشــبعات المعيارية للمؤشرات دالة إحصائياً عند مســتوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل مما يشير إلى صدق الفقرات. وهذه النتائج بالإضافــة إلى قيم إحصاءات المطابقة والتي وقعت كلهــا في المدى المثالي تؤكد وجود حالة الملاءمة، مما يؤكد صدق نموذج القياس لبعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث.

شكل رقم (٣-٨): نموذج القياس النهائي لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة



نموذج القياس لبعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل:

نمـوذج القياس الأصلي المفترض لبعد سـلوك المواطنة الموجه نحـو زملاء العمل في هذا البحث هو نموذج أحادي البعد يتضمن (٦) فقرات أو مؤشرات قياس. وبناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لم يتم حذف أي فقرات من المقياس.

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على الفقرات الستة لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل والذي أسفر عنهم التحليل العاملي الاستكشافي. وبفحص مـؤشرات جودة التوفيق أظهر هذا النموذج عدم وجـود مطابقة جيدة حيث كانت قيمة مربع كاي (٣٦,٦٤٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، كما بلغت قيمة مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) ٠,٠٩٤، مما يشـير إلى سـوء مطابقة النموذج للبيانات ويؤكد عدم صلاحية النموذج الأولي لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل.

لذلـك تم إجـراء تعديل على النموذج من خـلال فحص البواقي ومـؤشرات التعديل (Modification indices) التـي اقترحها برنامـج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظـري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، حيث كانـت أخطاء القياس الموجودة بين الفقـرة (B9) والفقـرة (B10) ذات ارتبـاط عال جـداً، لذلك تم حـذف الفقرة (B9) من المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس أشـارت مؤشرات جـودة المطابقة الواردة في الجدول رقـم (٣-١٣) أن قيمـة مربـع كاى تسـاوي (١٠,٩٣٨) وهي قيمة غير دالـة إحصائياً عند

مستوى (٠,٠٥)، ونسبة مربع كاي إلى درجات الحرية تساوي (٢,١٨٨)، ومؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) يساوي (٠,٠٥٩)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يساوي (٠,٩٨٦)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) يساوي (٠,٩٨٨)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٩٦٣)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٩٢)، ومؤشر توكر- لويس (TLI) يساوي (٠,٩٨٥) وكلها وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر، مما يشير إلى أن النموذج المعدل أوفى بالشروط اللازمة لقبوله، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح للبيانات، وأن المقياس صادق عاملياً.

جدول رقم (٣-١٣)

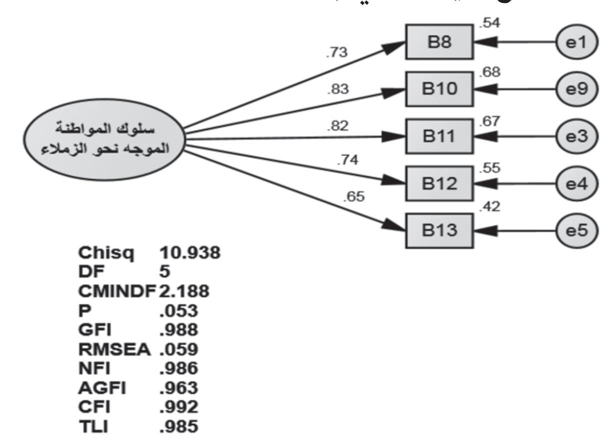
مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل

مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي	النموذج المعدل
قيمة مربع كاي		36.646	10.938
درجات الحرية		9	5
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	X^2ld< 2 - 5	4.072	2.188
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	.000	.053
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	0.094	0.059
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	0.964	0.986
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	0.964	0.988
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	0.917	0.963
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI ≥ 0.90	0.973	0.992
مؤشر توكر- لويس (TLI)	TLI ≥ 0.90	0.654	0.985

ويوضح الشكل رقم (٣-٩) نموذج القياس النهائي لمتغير بعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل، حيث يتضح أن قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية (الظاهرة فوق الأسهم) التي تربط المتغير الكامن (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل) مع كل فقرة من الفقرات الخمسة الدالة عليه تراوحت بين (٠,٦٥ و٠,٨٣) وهي قيم أكبر من قيمة القطع المطلوبة وهي (٠,٤٠)، وجميع التشبعات المعيارية للمؤشرات دالة

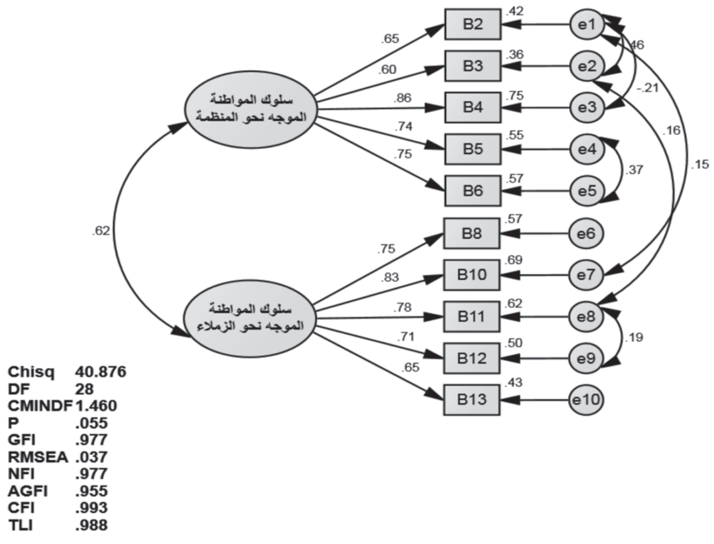
إحصائياً عند مســتوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل مما يشير إلى صدق الفقرات. وهذه النتائج بالإضافــة إلى قيم إحصاءات المطابقة والتي وقعت كلهــا في المدى المثالي تؤكد وجود حالة الملاءمة، مما يؤكد صدق نموذج القياس لبعد ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث.

شكل رقم (٣-٩): نموذج القياس النهائي لبعد سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل



وفي ضــوء الخطوتين الســابقتين والتأكد من صدق نموذج القيــاس لكل بعد من بعدي سلوك المواطنة التنظيمية وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث، يمكن اختبار نموذج القياس لمتغــير المواطنة التنظيمية بالاعتماد على التعديلات التي حدثت على بعدي المقياس وليس في ضــوء المقياس الأولي للمتغير، حيث أصبح مقياس ســلوك المواطنة التنظيمية يتكون من (١٠) فقــرات منهم (٥) فقرات لبعد ســلوك المواطنة التنظيميــة الموجه نحو زملاء العمل، و(٥) فقــرات لبعد ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. ويوضح الشــكل رقم (٣-١٠) نموذج القياس النهائي لســلوك المواطنة التنظيمية، حيث يتضح أن النتائج تشير إلى خصائص ســيكومترية جيدة؛ لأن كلاً من قيم معاملات الصدق أو التشــبع المعيارية وقيم إحصــاءات المطابقة وقعت كلها في المدى المثالي مما يشــير إلى وجود حالة الملاءمة، ويؤكد صدق نموذج القياس للمتغير وحســن مطابقته لبيانات عينة البحث. وهذه النتائج تشــير إلى صحة افتراض أن الـ (١٠) فقرات تقيس بنية تتكون من بعدين مترابطين فيما بينها هما (بعد سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل، وبعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة).

شكل رقم (٣-١٠): نموذج القياس النهائي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية



جدول رقم (٣-١٤)

صدق وثبات نموذج القياس لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	رمز الفقرات	معامل التحميل المعياري	(α)	(AVE)	(CR)
بعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	B2	0.65	0.858	0.526	0.846
	B3	0.60			
	B4	0.86			
	B5	0.74			
	B6	0.75			
بعد سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل	B8	0.75	0.866	0.557	0.862
	B10	0.83			
	B11	0.78			
	B12	0.71			
	B13	0.65			
سلوك المواطنة التنظيمية (المقياس الكلي)			٠,٨٩٠		

ولتقييــم صلاحية نمــوذج القياس لمتغير ســلوك المواطنة التنظيميــة والذي يتكون من الصدق التقاربي والصدق التمايزي. تشــير النتائج الواردة في جدول رقم (٣-١٤) إلى أن قيم معاملات التشبع المعيارية لجميع مؤشرات القياس كانت أكبر من (٠,٥٠) وهي قيمة القطع الموصي بها. كما أن قيم الموثوقية المركبة (CR) أكبر من (٠,٧٠) لكل من البعدين مما يؤكد على ترابط الفقرات وأن المقيــاس يتصف بالصدق التقاربي، وهذا يدل على إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل اليها الدراسة في ضوء محدداتها العلمية.

أما الصدق التمايزي فتشــير النتائج الموضحة بالجدول الســابق رقــم (٣-١٤) أن قيمة متوســط التباين المســتخلص (AVE) أعلى من (٠,٥٠) لكل بعد وهي قيمة القطع الموصي بها مما يشــير إلى أن المقياس يتصف بالصدق التمايزي. كما تم حســاب معامل الثبات الفا كرونباخ لكل بعد على حدة وللمقياس ككل. وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٣-١٤) إلى أن معامل الفا كرونباخ لكل بعد وللمقياس ككل أعلى من (٠,٦٠)؛ مما يشــير إلى وجود اتساق وترابط عال بين فقرات المقياس.

٣/٢/٥/٣ نموذج القياس لمتغير الفعالية التنظيمية:

نموذج القياس الأصلي المفترض لمتغير الفعالية التنظيمية في هذا البحث هو نموذج رباعي الأبعــاد يتضمن (٢٨) فقرة موزعة بالتســاوي على أبعاده الأربعــة بواقع (٧) فقرات لكل بعد، وهذه الأبعاد هي النظم المفتوحة والأهداف الرشــيدة والعمليات الداخلية والعلاقات الإنســانية. وفي ضوء ما أســفرت عنه نتائج التحليل العاملي الاستكشــافي تم حذف فقرتين من فقرات المقياس لتصبح عدد فقراته (٢٦) فقرة. وللتأكد من الصدق البنائي لكل بُعد تم إجــراء التحليل العامــلي التوكيدي CFA من الدرجة الأولى لكل بعد على حدة للتحقق من صلاحية القياس الخاصة به.

نموذج القياس لبعد النظم المفتوحة:

نمــوذج القياس الأصلي المفترض لبعد النظــم المفتوحة في هذا البحث هو نموذج أحادي البعــد يتضمــن (٧) فقرات أو مؤشرات قياس. وبناءً على ما أســفرت عنــه نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لم يتم حذف أي من فقرات المقياس.

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على الفقرات السبع للمقياس، وبفحص مؤشرات جودة التوفيق أظهر هذا النموذج عدم وجود مطابقة جيدة حيث كانت قيمة مربع كاي (٧٨,٢٧٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، كما بلغت قيمة مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) ٠,١١٦، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٨٧٥)، مما يشير إلى سوء مطابقة النموذج للبيانات مما يؤكد عدم صلاحية النموذج الأولي لبعد النظم المفتوحة.

لذلك تم إجراء تعديل على النموذج من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل (Modification indices) التي اقترحها برنامج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، حيث كانت أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة (C1) وكل من الفقرات (C2) و(C4) و(C7) ذات ارتباط عال جداً، كما كانت أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة (C3) وكل من الفقرتين (C4) و(C5) ذات ارتباط عال جداً؛ لذلك تم حذف الفقرتين (C1) و(C3) من المقياس.

جدول رقم (٣-١٥)

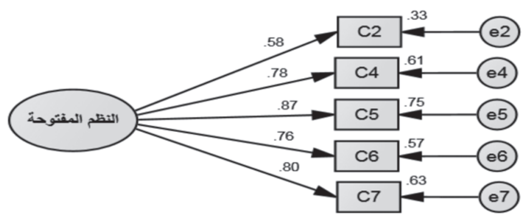
مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد النظم المفتوحة

مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي	النموذج المعدل
قيمة مربع كاي		78.278	10.376
درجات الحرية		14	5
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	X^2/d< 2 - 5	5.591	2.075
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	0.000	0.065
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	0.116	0.056
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	0.938	0.988
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	0.938	0.988
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	0.875	0.965
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI ≥ 0.90	0.949	0.993
مؤشر توكر- لويس (TLI)	TLI ≥ 0.90	0.923	0.987

وبعد إعادة اختبار المقياس أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول رقم (٣-١٥) إلى أن قيمة مربع كاي تساوي (١٠,٣٧٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، ونسبة مربع كاي إلى درجات الحرية تساوي (٢,٠٧٥)، ومؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) يساوى (٠,٠٥٦)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يساوي (٠,٩٨٨)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) يساوى (٠,٩٨٨)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٩٦٥)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٩٣)، ومؤشر توكر- لويس (TLI) يساوي (٠,٩٨٧) وكلها وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر، مما يشير إلى أن النموذج المعدل أوفى بالشروط اللازمة لقبوله، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح للبيانات، وأن المقياس صادق عاملياً.

ويوضح الشكل رقم (٣-١١) نموذج القياس النهائي لمتغير بُعد النظم المفتوحة، حيث يتضح أن قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية التي تربط المتغير الكامن (بعد النظم المفتوحة) مع كل فقرة من الفقرات الخمسة الدالة عليه تراوحت بين (٠,٥٨ و٠,٨٧) وهي قيم أكبر من قيمة القطع المطلوبة وهي (٠,٤٠)، وجميع التشبعات المعيارية للمؤشرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل مما يشير إلى صدق الفقرات. وهذه النتائج بالإضافة إلى قيم إحصاءات المطابقة والتي وقعت كلها في المدى المثالي تؤكد وجود حالة الملاءمة، مما يؤكد صدق نموذج القياس لبعد النظم المفتوحة وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث.

شكل رقم (٣-١١): نموذج القياس النهائي لبعد النظم المفتوحة



Chisq	10.376
DF	5
CMINDF	2.075
P	.065
GFI	.988
RMSEA	.056
NFI	.988
AGFI	.965
CFI	.993
TLI	.987

نموذج القياس لبعد الأهداف الرشيدة:

نموذج القياس الأصلي المفترض لبعد الأهداف الرشيدة في هذا البحث هو نموذج أحادي البعد يتضمن (٧) فقرات أو مؤشرات قياس. وبناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لم يتم حذف أي من فقرات المقياس.

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على الفقرات السبع للمقياس، وبفحص مؤشرات جودة التوفيق أظهر هذا النموذج عدم وجود مطابقة جيدة حيث كانت قيمة مربع كاي (٣٦,٥٦٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، كما بلغت قيمة مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) ٠,٠٨٦، مما يشير إلى سوء مطابقة النموذج للبيانات ويؤكد عدم صلاحية النموذج الأولي لبعد الأهداف الرشيدة.

لذلك تم إجراء تعديل على النموذج من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل (Modification indices) التي اقترحها برنامج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، حيث كانت أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة (C12) وكل من الفقرتين (C8) و(C11) ذات ارتباط عال جداً؛ لذلك تم حذف الفقرة (C12) من المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول رقم (٣-١٦) إلى أن قيمة مربع كاي تساوي (١٤,٦٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، ونسبة مربع كاي إلى درجات الحرية تساوي (١,٦٢٧)، ومؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) يساوي (٠,٠٤٣)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يساوي (٠,٩٨٥)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) يساوي (٠,٩٨٢)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٩٦٧)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٩٣)، ومؤشر توكر-لويس (TLI) يساوي (٠,٩٨٨) وكلها وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر، مما يشير إلى أن النموذج المعدل أوفى بالشروط اللازمة لقبوله، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح للبيانات، وأن المقياس صادق عاملياً.

ويوضح الشكل رقم (٣-١٢) نموذج القياس النهائي لمتغير بعد الأهداف الرشيدة، حيث يتضح أن قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية (الظاهرة فوق الأسهم) التي تربط المتغير الكامن (بعد الأهداف الرشيدة) مع كل فقرة من الفقرات الستة الدالة عليه تراوحت بين

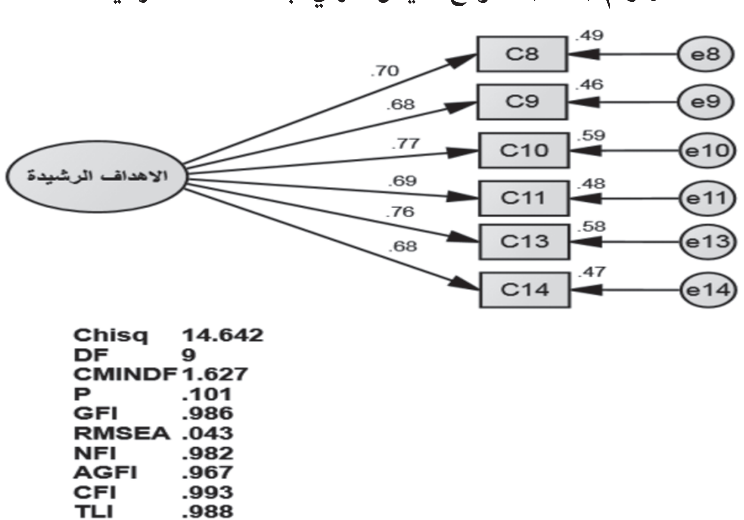
(٠,٦٨ و٠,٧٧) وهــي قيم أكبر من قيمة القطع المطلوبة وهي (٠,٤٠)، وجميع التشــبعات المعيارية للمؤشرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل مما يشير إلى صدق الفقــرات. وهذه النتائج بالإضافة إلى قيم إحصــاءات المطابقة والتي وقعت كلها في المدى المثــالي تؤكد وجــود حالة الملاءمة، مما يؤكد صدق نموذج القياس لبعد الأهداف الرشــيدة وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث.

جدول رقم (٣-١٦)

مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد الأهداف الرشيدة

مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي	النموذج المعدل
قيمة مربع كاي		36.567	14.642
درجات الحرية		14	9
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	χ^2/d< 2 - 5	2.617	1.627
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	0.001	0.101
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	0.086	0.043
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	0.969	0.982
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	0.970	0.986
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	0.940	0.967
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI ≥ 0.90	0.980	0.993
مؤشر توكر- لويس (TLI)	TLI ≥ 0.90	0.971	0.988

شكل رقم (٣-١٢): نموذج القياس النهائي لبعد الأهداف الرشيدة



نموذج القياس لبعد العمليات الداخلية:

نموذج القياس الأصلي المفترض لبعد العمليات الداخلية في هذا البحث هو نموذج أحادي البعد يتضمن (٧) فقرات أو مؤشرات قياس. وبناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تم حذف فقرة واحدة فقط هي الفقرة رقم (C15) من فقرات المقياس لضعف ارتباطها، وتبقى ست فقرات.

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على الفقرات الستة للمقياس، وبفحص مؤشرات جودة التوفيق أظهر هذا النموذج عدم وجود مطابقة جيدة حيث كانت قيمة مربع كاي (٦٣,٥٣٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، كما بلغت قيمة مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) ٠,١٣٣، وقيمة مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) ٠,٨٦٧، مما يشير إلى سوء مطابقة النموذج للبيانات ويؤكد عدم صلاحية النموذج الأولي لبعد العمليات الداخلية.

لذلك تم إجراء تعديل على النموذج من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل (Modification indices) التي اقترحها برنامج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب

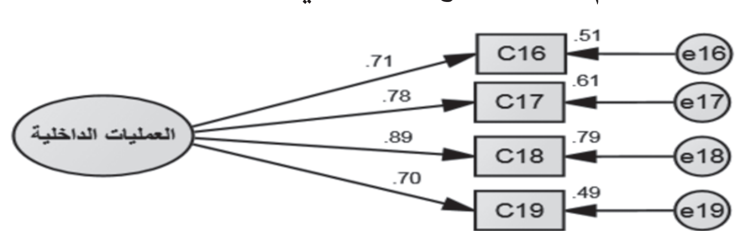
النظــري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، حيث كانــت أخطاء القياس الموجودة بين الفقــرة (C21) وكل من الفقرتين (C19) و(C18) ذات ارتباط عال جداً، أيضاً كانت أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة (C20) والفقرة (C17) ذات ارتباط عال جداً؛ لذلك تم حذف الفقرتين (C20) و(C21) من المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس أشــارت مؤشرات جودة المطابقــة الواردة في الجدول رقــم (٣-١٧) إلى أن قيمة مربع كاي تســاوي (٢,٥٥٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥)، ونسبة مربع كاي إلى درجات الحرية تساوي (١,٢٧٩)، ومــؤشر جذر مربعــات البواقي (RMSEA) يســاوي (٠,٠٢٨)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يســاوي (٠,٩٩٦)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) يساوي (٠,٩٩٦)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٩٨١)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٩٩)، ومــؤشر توكر- لويس (TLI) يســاوي (٠,٩٩٧) وكلها وقعت في المدى المثالي لكل مــؤشر، مما يشــير إلى أن النموذج المعدل أوفى بالشروط اللازمــة لقبوله، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح للبيانات، وأن المقياس صادق عاملياً.

جدول رقم (٣-١٧)

مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد العمليات الداخلية

مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي	النموذج المعدل
قيمة مربع كاي		63.539	2.558
درجات الحرية		9	2
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	χ^2/d< 2 - 5	7.060	1.279
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	0.000	0.278
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	0.133	0.028
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	939.0	0.996
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	0.947	0.996
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	0.876	0.981
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI ≥ 0.90	0.947	0.999
مؤشر توكر- لويس (TLI)	TLI ≥ 0.90	0.912	0.997

شكل رقم (٣-١٣): نموذج القياس النهائي لبعد العمليات الداخلية



Chisq	2.558
DF	2
CMINDF	1.279
P	.278
GFI	.996
RMSEA	.028
NFI	.996
AGFI	.981
CFI	.999
TLI	.997

ويوضح الشكل رقم (٣-١٣) نموذج القياس النهائي لمتغير بعد العمليات الداخلية، حيث يتضح أن قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية التي تربط المتغير الكامن (بعد العمليات الداخلية) مع كل فقرة من الفقرات الخمسة الدالة عليه تراوحت بين (٠,٧٠ و٠,٨٩) وهي قيـم أكبر من قيمة القطع المطلوبة وهي (٠,٤٠)، وجميع التشـبعات المعيارية للمؤشرات دالة إحصائياً عند مسـتوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل مما يشـير إلى صدق الفقرات. وهذه النتائـج بالإضافة إلى قيم إحصاءات المطابقة والتي وقعت كلها في المدى المثالي تؤكد وجود حالـة الملاءمة، مما يؤكـد صدق نموذج القياس لبعد العمليات الداخلية وحسـن مطابقته لبيانات عينة البحث.

نموذج القياس لبعد العلاقات الإنسانية:

نموذج القياس الأصلي المفترض لبعد العلاقات الإنسانية في هذا البحث هو نموذج أحادي البعـد يتضمـن (٧) فقرات أو مؤشرات قياس. وبناءً على ما أسـفرت عنـه نتائج التحليل العاملي الاستكشـافي تم حذف فقرة واحدة فقط من فقرات المقياس لضعف ارتباطها هي الفقرة رقم (C22)، وتبقى ست فقرات.

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى على الفقرات الستة للمقياس، وبفحص مؤشرات جودة التوفيق أظهر هذا النموذج عدم وجود مطابقة جيدة حيث كانت قيمة مربع كاي (٧٤,٨٧٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، كما بلغت قيمة مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) ٠,١٤٦، وقيمة مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) ٠,٨٢٥، ومؤشر توكر- لويس (TLI) ٠,٨٩٨، مما يشير إلى سوء مطابقة النموذج للبيانات ويؤكد عدم صلاحية النموذج الأولي لبعد العمليات الداخلية.

لذلك تم إجراء تعديل على النموذج من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل (Modification indices) التي اقترحها برنامج (AMOS) مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، حيث كانت أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة (C27) وكل من الفقرات (C23) و(C24) و(C28) ذات ارتباط عال جداً، لذلك تم حذف الفقرة (C27) من المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول رقم (٣-١٨) أن قيمة مربع كاي تساوي (٤,٤٨٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، ونسبة مربع كاي إلى درجات الحرية تساوي (١,٤٩٦)، ومؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA) يساوي (٠,٠٣٨)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يساوي (٠,٩٩٥)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) يساوي (٠,٩٩٥)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) يساوي (٠,٩٧٥)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٩٨)، ومؤشر توكر- لويس (TLI) يساوي (٠,٩٩٤) وكلها وقعت في المدى المثالي لكل مؤشر، مما يشير إلى أن النموذج المعدل أوفى بالشروط اللازمة لقبوله، مما يؤكد مطابقة النموذج المقترح للبيانات، وأن المقياس صادق عاملياً.

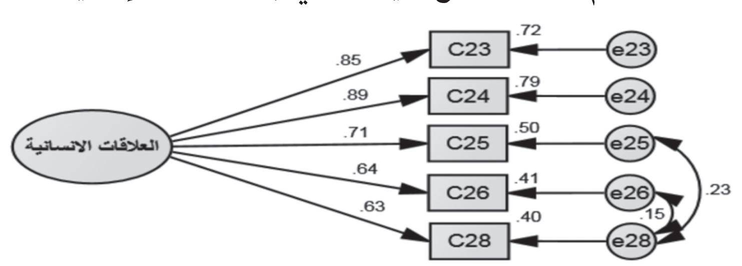
جدول رقم (٣-١٨)

مؤشرات حسن مطابقة النموذج للبيانات لبعد العلاقات الإنسانية

مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي	النموذج المعدل
قيمة مربع كاي		74.877	4.487
درجات الحرية		9	3
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	X^2/d< 2 - 5	8.320	1.496
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	0.000	0.213
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	0.146	0.038
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	0.931	0.995
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	0.925	0.995
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	0.825	0.975
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI ≥ 0.90	0.939	0.998
مؤشر توكر- لويس (TLI)	TLI ≥ 0.90	0.898	0.994

ويوضح الشكل رقم (٣-١٤) نموذج القياس النهائي لمتغير بعد العلاقات الإنسانية، حيث يتضح أن قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية التي تربط المتغير الكامن (بعد العلاقات الإنسانية) مع كل فقرة من الفقرات الخمسة الدالة عليه تراوحت بين (٠,٦٣و٠,٨٩) وهي قيم أكبر من قيمة القطع المطلوبة وهي (٠,٤٠)، وجميع التشبعات المعيارية للمؤشرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على الأقل مما يشير إلى صدق الفقرات. وهذه النتائج بالإضافة إلى قيم إحصاءات المطابقة والتي وقعت كلها في المدى المثالي تؤكد وجود حالة الملاءمة، ويؤكد صدق نموذج القياس لبعد العلاقات الإنسانية وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث.

شكل رقم (٣-١٤): نموذج القياس النهائي لبعد العلاقات الإنسانية



Chisq	4.487
DF	3
CMINDF	1.496
P	.213
GFI	.995
RMSEA	.038
NFI	.995
AGFI	.975
CFI	.998
TLI	.994

وفي ضوء الخطوات الأربعة السابقة والتأكد من صدق نموذج القياس لكل بعد من أبعاد الفعالية التنظيمية وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث، يمكن اختبار نموذج القياس لمتغير الفعاليــة التنظيمية بالاعتماد على التعديلات التي حدثت على أبعاد المقياس وليس في ضوء المقياس الأولي للمتغير، حيث أصبح مقياس سلوك الفعالية التنظيمية يتكون من (٢٠) فقرة، منهم (٥) فقرات لبعد النظم المفتوحة، و(٦) فقرات لبعد الأهداف الرشــيدة، و(٤) فقرات لبعد العمليات الداخلية، و(٥) فقرات لبعد العلاقات الإنســانية. ويوضح الشــكل رقم (٣-١٥) نمــوذج القياس النهــائي للفعالية التنظيمية، حيث يتضح أن النتائج تشــير إلى خصائص ســيكومترية جيدة؛ لأن كلاً من قيم معاملات الصدق أو التشــبع المعيارية وقيم إحصاءات المطابقة وقعت كلها في المدى المثالي مما يشــير إلى وجود حالة الملاءمة، ويؤكد صدق نموذج القياس للمتغير وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث. وهذه النتائج تشير إلى صحة افتراض أن الــ (٢٠) فقرة تقيــس بنية تتكون من أربعة أبعاد مترابطة فيــما بينها هي (بعد النظم المفتوحة، وبعد الأهداف الرشيدة، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العلاقات الإنسانية).

ولتقييــم صلاحية نموذج القيــاس لمتغير الفعالية التنظيمية والــذي يتكون من الصدق التقاربي والصدق التمايزي. تشير النتائج الواردة في جدول رقم (٣-١٩) إلى أن قيم معاملات التشــبع المعيارية لجميع مؤشرات القياس كانت أكبر من (٠,٥٠) وهي قيمة القطع الموصي

بها. كما أن قيم الموثوقية المركبة (CR) أكبر من (٠,٧٠) لكل الأبعاد؛ مما يؤكد على ترابط الفقرات وأن المقياس يتصف بالصدق التقاربي، وهذا يدل على إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء محدداتها العلمية.

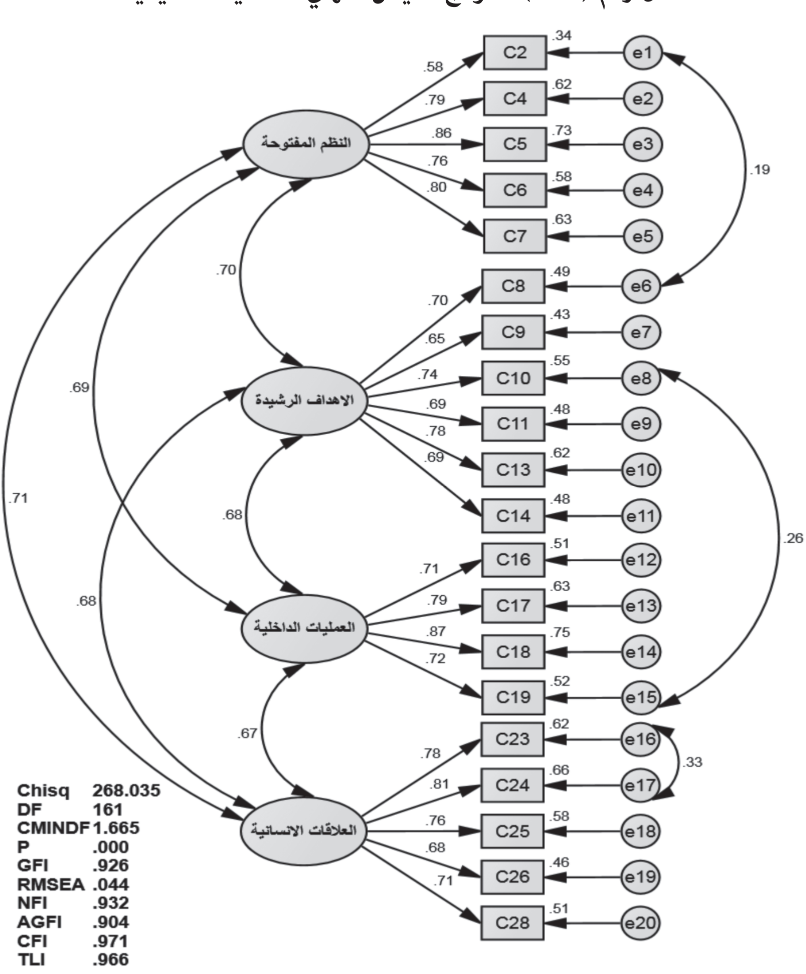
جدول رقم (٣-١٩)

صدق وثبات نموذج القياس لمتغير الفعالية التنظيمية

المتغير	رمز الفقرات	معامل التحميل المعياري	(α)	(AVE)	(CR)
	C2	0.58			
بُعد النظم المفتوحة	C4	0.79			
	C5	0.86	0.869	0.584	0.873
	C6	0.76			
	C7	0.80			
بُعد الأهداف الرشيدة	C8	0.70			
	C9	0.65			
	C10	0.74	0.860	0.503	0.858
	C11	0.69			
	C13	0.78			
	C14	0.69			
بُعد العمليات الداخلية	C16	0.71			
	C17	0.79	0.853	0.601	0.875
	C18	0.87			
	C19	0.72			
بُعد العلاقات الإنسانية	C23	0.78			
	C24	0.81			
	C25	0.76	0.870	0.562	0.865
	C26	0.68			
	C28	0.71			
الفعالية التنظيمية (المقياس الكلي			٠,٩٣٥		

أما الصدق التمايزي فتشــير النتائج الموضحة بالجدول الســابق رقــم (٣-١٩) أن قيمة متوســط التباين المســتخلص (AVE) أعلى من (٠,٥٠) لكل بعد، وهي قيمة القطع الموصي بها؛ مما يشــير إلى أن المقياس يتصف بالصدق التمايزي. كما تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ لكل بعد على حدة وللمقياس ككل. وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٣-١٩) إلى أن معامل الفا كرونباخ لكل بعد وللمقياس ككل أعلى من (٠,٦٠)؛ مما يشــير إلى وجود اتساق وترابط عال بين فقرات المقياس.

شكل رقم (٣-١٥): نموذج القياس النهائي للفعالية التنظيمية



٦/٣ أساليب معالجة البيانات والتحليل الإحصائي:

تتسم طبيعة بيانات هذا البحث بأنها متعددة المتغيرات، كما أن أغراض التحليل واختبار الفرضيــات الخاصة بها تنطوي على التحقق من طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في نفس الوقت، وفي ضوء ذلك كان من الضروري أن يتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناســبة بعد مراعاة الشروط المطلوب توافرها لاستخدامها، لذلك اعتمد البحث في اختبار فرضياته على أسلوب نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling- SEM) باســتخدام البرنامج الإحصــائي (AMOS). وتم تطبيق نموذج المعادلــة البنائية في تحليل البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها وذلك على مرحلتين هما: المرحلة الأولى على نموذج القيــاس (Measurment Model) وفيها تم قياس الصدق والثبات للمقاييس المســتخدمة في قياس متغيرات البحث، حيث تم قياس صدق المقاييس المستخدمة بالاعتماد على صدق المحتوى (Content Validity)، وصدق التقارب (Convergent Validity)، وصدق التمايز (Discriminant Validity)، كــما تم قياس ثبات المقاييس من خلال معامل الفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومعامل الثبــات المركب (Composite Reliability)، أما المرحلة الثانيــة فتضمنت النموذج الهيكلي للبحــث (Structural Model) ومن خلالها تم اختبار الفرضية البحثية الثامنة والخاصة بالتعرف على الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية.

وبعد جمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراســة، تم معالجة البيانات، حيث استخدمت العديد من الأســاليب الإحصائية المناســبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراســة باســتخدام برنامج «حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية» المعروفة اختصارا باسم SPSS الإصدار (٢٢,٠) وبرنامــج (AMOS) الإصدار (٢٢). وفيما يلي مجموعة الأســاليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- تم حساب التكرارات والنســب المئوية، والرسومات البيانية للتعرف على البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة، ولتحديد آراء أفرادها تجاه فقرات المحاور الرئيسية للدراسة.
- تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وتم تقسيم مدى مقياس ليكرت

إلى ثــلاث فئــات للتعليق على النتائج، هــذه الفئات هي (١- ٢,٣٣) مســتوى منخفض، (٢,٤٠-٣,٦٧) مستوى متوسط، (٣,٦٨-٥) مستوى مرتفع.

- تم تحويل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث إلى نسبة مئوية للحصول على الأهمية النســبية لاستجابات عينة الدراسة وذلك باســتخدام المعادلة التالية: (المتوسط الحسابي/ ٥) X ١٠٠.
- تم حساب معامل " الفـا كرونباخ Alpha Cronbach لتقدير ثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام معامل الارتباط البسيط لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- أســلوب التحليل العاملي الاستكشــافي (EFA) للتعرف على المكونات العاملية للمقاييس المستخدمة في الدراسة.
- أســلوب التحليــل العاملي التوكيــدي (CFA) لقياس الصدق البنــائي للمقاييس متعددة العبارات (صلاحية نموذج القياس).
- أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM).

الفصل الرابع
النتائج البحثية والإجابة عن أسئلة الدراسة

تمهيد:

يتنـــاول هذا الفصل عرضـــاً للنتائج البحثية التـــي توصلت إليها الدراســـة والإجابة عن أســـئلتها واختبار الفرضيات البحثية وتحليلها، وذلك من خلال تحليل آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

١/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة والخاص بالتعرف على رصيـــد رأس المال الاجتماعي التنظيمي فـــي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

للإجابة عن الســـؤال الأول للدراســـة تم التحقق من الفرضية البحثية الأولى في صورتها الصفريـــة والتـــي تنص على "متوســـط رصيد رأس المـــال الاجتماعي التنظيمـــي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســـعودية أقل من المتوســـط الفـــرضي (٣)". ولاختبار هذه الفرضية تم حســـاب المتوسطات الحســـابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجـــة الموافقة لإجابات عينة الدراســـة على كل فقرة من فقـــرات المقياس وعلى كل بُعد من أبعاد المقياس. كما تم اســـتخدام اختبار "ت" لعينة واحدة لاختبار أن قيمة المتوســـط الحســـابي تزيد أو تساوي قيمة المتوســـط الفرضي للمقياس (٣)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من معنوية الفقرة، وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٤-١) هذه النتائج.

وتبين النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٤-١) أن المتوسط الكلي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام كان بدرجة متوسطة وفقـــاً للمقياس المعتمد في هذه الدراســـة، إذ بلغ المتوســـط الحســـابي (٣,٥٣ من ٥ درجات) وبلغت النســـبة المئوية لدرجة الموافقة (٧٠,٦٪) وهذا يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٧) مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراســـة.

كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٧,٢٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، وهذا يشير إلى أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق برصيد مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية على مجتمع الدراسة العام. وهذه النتائج تعني رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة وهي "متوسط رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣)".

ويلاحظ من النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٤-١) أن هناك تقارباً في متوسطات أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي حيث تراوحت قيم تلك المتوسطات بين (٣,٥٧) في حدها الأعلى للبعد الإدراكي، و(٣,٤٦) في حدها الأدنى للبعد العلاقاتي.

جدول رقم (٤-١)

رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي وأبعاده الثلاث في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

الرمز	الفقرات / الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
A1	لدي الثقة في أن زملاء العمل سيقدمون لي يد المساعدة إذا احتاج الأمر.	٣,٦٤	٠,٩٨	٧٢,٨٧	١٢,٢٦	٠,٠٠٠
A2	لدي الثقة في اهتمام الإدارة بحاجاتي الشخصية في العمل.	٣,٢٢	١,٠	٦٤,٣٥	٣,٧٤	٠,٠٠٠
A3	يمكنني الاعتماد على زملاء العمل في تسهيل أداء مهام وظيفتي.	٣,٥٢	١,٠	٧٠,٣٨	٩,١٤	٠,٠٠٠
A4	أثق في المعلومات الواردة من الإدارة العليا في جهة عملي.	٣,٣٨	١,٠	٦٧,٦٥	٦,٩٣	٠,٠٠٠
A5	بشكل عام في جهة عملي يتم التعامل مع الموظفين بنزاهة واحترام.	٣,٦٥	١,٠٠	٧٢,٩٩	١٢,٠٢	٠,٠٠٠
A6	في جهة عملي، يتم توزيع العمل بين العاملين بطريقة عادلة ومنصفة.	٣,٥٧	٠,٩٨	٧١,٣٦	١٠,٧٣	٠,٠٠٠

الرمز	الفقرات / الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
A7	أعتبر ما تحققه جهة عملي من نجاحات هو نجاح لي أيضا.	٣,٢١	١,١	٦٤,٢٣	٣,٤٨	٠,٠٠١
	البعد العلاقاتي	**٣,٤٦**	**٠,٧٨**	**٦٩,٢٠**	**١٠,٧٨**	**٠,٠٠٠**
A10	نتشارك أنا وزملاء العمل نفس الرؤية لما ينبغي أن تحققه جهة عملنا.	٣,٥٠	٠,٩٣	٦٩,٩١	٩,٨٩	٠,٠٠٠
A11	اشترك أنا وزملاء العمل في الرؤية حول كيفية تطوير جهة عملنا.	٣,٥٤	٠,٩٥	٧٠,٩٠	١٠,٦٤	٠,٠٠٠
A12	نتفق أنا وزملاء العمل دائماً على ما هو مهم في العمل.	٣,٦٣	٠,٩٩	٧٢,٦٤	١١,٨٧	٠,٠٠٠
A13	لدي إلمام بالقواعد الفنية والمصطلحات التي يستخدمها زملائي في العمل.	٣,٥٤	٠,٩٧	٧٠,٧٢	١٠,٢٤	٠,٠٠٠
A14	نفسر أنا وزملاء العمل الأحداث والتجارب التنظيمية بطريقة متماثلة.	٣,٦٦	٠,٩٩	٧٣,١٠	١٢,٢٨	٠,٠٠٠
	البعد الإدراكي	**٣,٥٧**	**٠,٧٥**	**٧١,٤٠**	**١٤,١٧**	**٠,٠٠٠**
A17	في علاقتي مع زملاء العمل نتجنب ما يمكن أن يلحق الضرر بمصالحنا.	٣,٨٢	٠,٨٠	٧٦,٤١	١٩,٠٢	٠,٠٠٠
A18	أعمل مع زملاء العمل بطريقة جماعية لحل المشكلات المرتبطة بالعمل.	٣,٥٢	٠,٨٢	٧٠,٤٣	١١,٧٥	٠,٠٠٠
A19	أتواصل مع زملاء العمل عبر العديد من وسائل الاتصال الحديثة.	٣,٣٠	٠,٩٨	٦٦,٠٩	٥,٧٥	٠,٠٠٠
A20	لدي علاقات قوية مع الزملاء بالإدارات والأقسام الأخرى في جهة عملي.	٣,٤٨	٠,٩٢	٦٩,٥٧	٩,٧١	٠,٠٠٠
A21	يتبادل العاملون عن طيب خاطر المعلومات مع بعضهم البعض.	٣,٦٨	٠,٨٢	٧٣,٥١	١٥,٣٥	٠,٠٠٠
	البعد البنائي	**٣,٥٦**	**٠,٦٧**	**٧١,٢٠**	**١٥,٤٦**	**٠,٠٠٠**
	رأس المال الاجتماعي التنظيمي (المقياس الكلي)	٣,٥٣	٠,٥٧	٧٠,٦٠	١٧,٢٤	٠,٠٠٠

البعـد الإدراكي: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقـم (٤-١) أن البُعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي جاء في المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٥٧ من ٥ درجات) وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراســة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٥) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراســة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول الســابق أن قيمة "ت" بلغت (١٤,١٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النســب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوســطات إجابات عينة الدراســة على فقرات البُعد الإدراكي جاءت بمســتوى موافقة متوســط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراســة، حيث تراوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٥٠ و٣,٦٦) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٣ و٠,٩٩). وقــد احتلت فقرة "نفسر أنا وزملاء العمل الأحداث والتجارب التنظيمية بطريقة متماثلــة" في المرتبــة الأولى، تليهــا فقرة "نتفق أنــا وزملاء العمل دائماً عــلى ما هو مهم في العمل"، ثم فقرة "اشــترك أنا وزملاء العمل في الرؤية حول كيفية تطوير جهة عملنا"، تليها فقرة "لدي إلمام بالقواعد الفنية والمصطلحات التي يستخدمها زملائي في العمل"، وأخيرا تأتي فقرة "نتشارك أنا وزملاء العمل نفس الرؤية لما ينبغي أن تحققه جهة عملنا". وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة العام.

البعد البنائي: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١) أن البُعد البنائي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي جاء في المرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٦٥ من ٥ درجات) وهذا المتوســط يعكس نســبة موافقة متوســطة لمجتمع البحث وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراســة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٧) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراســة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول الســابق أن قيمة "ت" بلغت (١٥,٤٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في

الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على فقرات البُعد البنائي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي جاءت بمستوى موافقة متوسط ما عدا فقرة واحدة جاءت بمستوى موافقة مرتفع وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٣٠ و٣,٨٢) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٨٧ و٠,٩٨). وقد احتلت فقرة "في علاقتي مع زملاء العمل نتجنب ما يمكن أن يلحق الضرر بمصالحنا" المرتبة الأولى، تليها فقرة "يتبادل العاملون عن طيب خاطر المعلومات مع بعضهم البعض"، ثم فقرة "أعمل مع زملاء العمل بطريقة جماعية لحل المشكلات المرتبطة بالعمل"، تليها فقرة "لدي علاقات قوية مع الزملاء بالإدارات والأقسام الأخرى في جهة عملي"، وأخيراً تأتي فقرة "أتواصل مع زملاء العمل عبر العديد من وسائل الاتصال الحديثة"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة العام.

البعد العلاقاتي: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١) أن البُعد العلاقاتي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي جاء في المرتبة الثالثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٤٦ من ٥ درجات) وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة لمجتمع البحث وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٨) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٠,٧٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على فقرات البُعد العلاقاتي جاءت بمستوى موافقة متوسط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث تراوحت

قيم المتوسطات ما بين (٣,٢١ و٣,٦٥) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٨ و١,١). وقد احتلت فقرة "بشكل عام في جهة عملي يتم التعامل مع الموظفين بنزاهة واحترام" المرتبة الأولى، تليها فقرة "لدي الثقة في أن زملاء العمل سيقدمون لي يد المساعدة إذا احتاج الأمر"، ثم فقرة "في جهة عملي يتم توزيع العمل بين العاملين بطريقة عادلة ومنصفة"، تليها فقرة "يمكنني الاعتماد على زملاء العمل في تسهيل أداء مهام وظيفتي"، ثم فقرة "أثق في المعلومات الواردة من الإدارة العليا في جهة عملي"، تليها فقرة "لدي الثقة في اهتمام الإدارة بحاجاتي الشخصية في العمل"، وأخيراً تأتي فقرة "أعتبر ما تحققه جهة عملي من نجاحات هو نجاح لي أيضا". وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه الفقرات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة العام.

٢/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة تم التحقق من الفرضية البحثية الثانية في صورتها الصفرية والتي تنص على "مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة أقل من قيمة المتوسط الفرضي للمقياس (٣)". ولاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس وعلى كل بُعد من بُعدي المقياس. كما تم استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة لاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد أو تساوي قيمة المتوسط الفرضي للمقياس (٣)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من معنوية الفقرة، وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٤-٢) هذه النتائج.

وتبين النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٢) أن المتوسط الكلي لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية كان بدرجة مرتفعة وفقاً

للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٨ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٧٩,٧٪) وهذا يعكس نسبة موافقة مرتفعة لمجتمع البحث، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٠) مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (٢٦,١٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١) وهذا يشير إلى أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية على مجتمع الدراسة العام. وهذا النتائج تعني رفض الفرضية الصفرية الثانية وقبول الفرضية البديلة وهي "متوسط ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي للمقياس (٣)".

ويلاحظ من النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٤-٢) أن هناك تقارباً في متوسطات بُعدي ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغت (٤,٠١) لبعد سلوك المواطنة الموجه إلى الزملاء، و(٣,٩٦) لبعد سلوك المواطنة الموجه إلى المنظمة.

جدول رقم (٤-٢)

مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

الرمز	الفقرات/ الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
B2	ألتزم بقواعد وتعليمات جهة عملي وإجراءاتها الرسمية.	٤,١٠	٠,٩٣	٨٢,٠٩	٢١,٩٦	٠,٠٠٠
B3	أواظب على الحضور إلى العمل وحريص على عدم التغيب.	٤,١١	٠,٩٦	٨٢,١٤	٢١,٣٦	٠,٠٠٠
B4	أركز على الجوانب الإيجابية في العمل أكثر من الجوانب السلبية.	٣,٩٧	١,٠	٧٩,٣٠	١٧,٣٤	٠,٠٠٠
B5	أحرص على عدم إضاعة الوقت في الشكوى من الأمور الروتينية.	٣,٨٨	١,٠	٧٧,٦٢	١٦,٤١	٠,٠٠٠
B6	لا أميل إلى المبالغة والتهويل من مشكلات العمل التي تواجهني.	٣,٨٨	١,٠	٧٧,٥١	١٥,٦٠	٠,٠٠٠

الرمز	الفقرات/ الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	**٣,٩٦**	**٠,٧٩**	**٧٩,٢٤**	**٢٢,٥٤**	**٠,٠٠٠**
B8	أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم.	٤,٠٤	٠,٩٨	٨٠,٨١	١٩,٨١	٠,٠٠٠
B10	أتشاور مع الزملاء الآخرين قبل أن أبادر بأي تصرف قد يؤثر عليهم.	٤,١٣	٠,٩١	٨٢,٦١	٢٢,٩٨	٠,٠٠٠
B11	أساعد زملائي في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير.	٣,٩٨	١,١	٧٩,٥٩	١٧,١٦	٠,٠٠٠
B12	أقوم بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم عن العمل.	٣,٩٩	٠,٩٧	٧٩,٨٣	١٩,٠٠	٠,٠٠٠
B13	أقوم بمساعدة وتوجيه زملاء العمل الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.	٤,٠٣	١,٠	٨٠,٦٤	١٨,١٣	٠,٠٠٠
	سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل	٤,٠١	٠,٨٠	٨٠,١٣	٢٣,٤٠	٠,٠٠٠
	سلوك المواطنة التنظيمية	٣,٩٨	٠,٧٠	٧٩,٦٨	٢٦,١٤	٠,٠٠٠

سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٢) أن بُعد سلوك المواطنة الموجه نحو زملاء العمل جاء في المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٤,٠١ من ٥ درجات)، وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة مرتفعة لمجتمع البحث وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٠) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (٢٣,٤٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على فقرات بٌعد سلوك المواطنة الموجه إلى زملاء العمل جاءت كلها بمستوى موافقة مرتفع وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٩٨ و٤,١٣) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٩١ و١,١). وقد احتلت فقرة " أتشاور مع الزملاء الآخرين

قبل أن أبادر بأي تصرف قد يؤثر عليهم" المرتبة الأولى، تليها فقرة " أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم"، ثم فقرة " أقوم بمساعدة وتوجيه زملاء العمل الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك"، ثم فقرة " أقوم بمساعدة وتوجيه زملاء العمل الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك"، وأخيراً تأتي فقرة " أساعد زملائي في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة العام.

سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٢) أن بُعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة جاء في المرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٩٦ من ٥ درجات) وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة مرتفعة لمجتمع البحث وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٩) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (٢٢,٥٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة جاءت كلها بمستوى موافقة مرتفع وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٨٨ و٤,١١) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٣و ١,١). وقد احتلت فقرة "أواظب على الحضور إلى العمل وحريص على عدم التغيب" المرتبة الأولى، تليها فقرة "ألتزم بقواعد وتعليمات جهة عملي وإجراءاتها الرسمية"، ثم فقرة "أركز على الجوانب الإيجابية في العمل أكثر الجوانب السلبية"، تليها فقرة "أحرص على عدم إضاعة الوقت في الشكوى من الأمور الروتينية"، وأخيراً تأتي فقرة "لا أميل إلى المبالغة والتهويل من مشكلات العمل التي تواجهني"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن

الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة العام.

٣/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث للدراسة والخاص بالتعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة تم التحقق من الفرضية الثالثة في صورتها الصفرية والتي تنص على "متوسط مستوى الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أقل من قيمة المتوسط الفرضي (٣)". ولاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس وعلى كل بُعد من أبعاد المقياس. كما تم استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة لاختبار أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد أو تساوي قيمة المتوسط الفرضي للمقياس (٣)، وذلك رغبة من الباحث في التحقق من معنوية الفقرة، وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام. ويوضح الجدول رقم (٤-٣) هذه النتائج.

وتبين النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٣) أن المتوسط الكلي لتقدير عينة الدراسة للفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية كان بدرجة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٤ من ٥ درجات) وبلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة (٦٨,٧٦٪) وهذا يعكس نسبة موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٣) مما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١١,٢٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١) وهذا يشير إلى أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، ومن ثم يمكن تعميم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية على مجتمع الدراسة العام. وهذا النتائج تعني رفض الفرضية الصفرية

الثالثة وقبول الفرضية البديلة وهي "متوســط الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أعلى من قيمة المتوسط الفرضي (٣)".

ويلاحظ من النتائج الواردة بالجدول الســابق رقم (٤-٣) أن هناك تقارباً في متوسطات أبعاد الفعالية التنظيمية حيث تراوحت بين (٣,٢٩) في حدها الادنى لبعد العلاقات الإنسانية و(٣,٦٣) في حدها الأعلى لبعد العمليات الداخلية.

جدول رقم (٤-٣)

مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

الرمز	الفقرات/ الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
C2	تقدم جهة عملي خدمات متميزة تدعم حاجتها لمزيد من المخصصات المالية.	٣,١٧	١,٠٥	٦٣,٣٠	٢,٩١	٠,٠٠٤
C4	تولي جهة عملي اهتماماً كبيراً بالعاملين المؤهلين علمياً.	٣,٤٩	١,٠٨	٦٩,٨٠	٨,٤٤	٠,٠٠٠
C5	تتكيف جهة عملي مع التغيرات الجديدة بصورة جيدة.	٣,٤٨	١,٠٣	٦٩,٥٧	٨,٥٩	٠,٠٠٠
C6	تهتم جهة عملي بتلبية كافة احتياجات عملائها المتغيرة.	٣,٣٩	١,٠٣	٦٧,٧١	٦,٩٨	٠,٠٠٠
C7	تحفز جهة عملي العاملين على تجريب أساليب حديثة في أداء المهام.	٣,٤١	١,١١	٦٨,١٧	٦,٨١	٠,٠٠٠
	النظم المفتوحة	**٣,٣٩**	**٠,٨٦**	**٦٧,٧١**	**٨,٣٣**	**٠,٠٠٠**
C8	تتميز الخدمات التي تقدمها جهة عملي بالجودة النوعية.	٣,٤٤	٠,٩٦	٦٨,٨٧	٨,٦١	٠,٠٠٠
C9	حجم العمل المنجز في جهة عملي كبير جداً.	٣,٧٢	١,٠٦	٧٤,٤٣	١٢,٦٧	٠,٠٠٠
C10	أهداف جهة عملي محددة بدقة وواضحة لكل المستويات التنظيمية	٣,٥٠	١,٠٤	٧٠,٠٩	٩,٠١	٠,٠٠٠
C11	نشارك كعاملين في صياغة وتحديد أهداف جهة عملنا.	٣,٠٧	١,١٩	٦١,٤٥	١,١٣	٠,٢٥٨

الرمز	الفقرات/ الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
C13	تلتزم جهة عملي التخطيط في جميع أعمالها.	٣,٤٧	١,٠٤	٦٩,٤٥	٨,٤٦	٠,٠٠٠
C14	تحقق جهة عملي أفضل استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.	٣,٤٦	١,٠١	٦٩,٢٢	٨,٤٩	٠,٠٠٠
	الأهداف الرشيدة	**٣,٤٥**	**٠,٨١**	**٦٨,٩٢**	**١٠,٢٨**	**٠,٠٠٠**
C16	يدرك كل فرد من العاملين نطاق مسؤولياته الوظيفية بوضوح.	٣,٧٠	١,٠٣	٧٤,٠٩	١٢,٧٢	٠,٠٠٠
C17	يتميز الأداء في جهة عملي بالاستقرار والسلاسة.	٣,٦٥	١,١١	٧٢,٩٣	١٠,٨٣	٠,٠٠٠
C18	تؤكد الإدارة في جهة عملي على التوثيق الرسمي في كل أعمالها.	٣,٥٨	١,٠٢	٧١,٥٩	١٠,٥٣	٠,٠٠٠
C19	يتم تنفيذ جميع الأعمال في جهة عملي وفقاً لنظام اتصالات واضح.	٣,٥٩	١,٠٥	٧١,٨٣	١٠,٤٩	٠,٠٠٠
	العمليات الداخلية	**٣,٦٣**	**٠,٨٨**	**٧٢,٦١**	**١٣,٣٥**	**٠,٠٠٠**
C23	تتيح جهة عملي فرصاً تدريبية متنوعة لجميع العاملين بها.	٣,٤١	١,٢١	٦٨,٢٩	٦,٣٩	٠,٠٠٠
C24	تعزز جهة عملي عمليات التطوير الذاتي للعاملين.	٣,٣٠	١,١٣	٦٦,٠٣	٤,٩٦	٠,٠٠٠
C25	تقدر جهة عملي الجهود التي يبذلها العاملون من خلال نظام مكافآت مرن.	٢,٩٦	١,٢٣	٥٩,٢٥	-.-٥٦٩	٠,٥٧٠
C26	هناك جو من الإخاء يسود العمل داخل جهة عملي.	٣,٥٧	١,٠٣	٧١,٣٦	١٠,٢٨	٠,٠٠٠
C28	تهتم الإدارة بمعالجة النزاعات الشخصية بين العاملين.	٣,٢١	١,١٨	٦٤,١٢	٣,٢٤	٠,٠٠١
	العلاقات الإنسانية	٣,٢٩	٠,٩٤	٦٥,٨١	٥,٧٥	٠,٠٠٠
	الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية	٣,٤٤	٠,٧٣	٦٨,٧٦	١١,٢٠	٠,٠٠٠

النظم المفتوحة: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٣) أن بُعد النظم المفتوحة جاء في المرتبة الثالثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٣٩ من ٥ درجات) وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٦)؛ مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (٨,٣٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد النظم المفتوحة جاءت كلها بمستوى موافقة متوسط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٣٩ و٣,٤٩) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (١,٠و١,١). وقد احتلت فقرة "تولي جهة عملي اهتماماً كبيراً بالعاملين المؤهلين علمياً" المرتبة الأولى، تليها فقرة "تتكيف جهة عملي مع التغيرات الجديدة بصورة جيدة"، ثم فقرة "تحفز جهة عملي العاملين على تجريب أساليب حديثة في أداء المهام"، تليها فقرة " تهتم جهة عملي بتلبية كافة احتياجات عملائها المتغيرة"، وأخيراً تأتي فقرة "تقدم جهة عملي خدمات متميزة تدعم حاجتها لمزيد من المخصصات المالية"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة العام.

الأهداف الرشيدة: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-٣) أن بُعد الأهداف الرشيدة جاء في المرتبة الثانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٣,٤٥ من ٥ درجات) وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨١) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (١٠,٢٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة

بعينــة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوســطات إجابات عينة الدراســة على فقرات بُعد الأهداف الرشــيدة جاءت كلها بمستوى موافقة متوســط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة ما عدا فقرة واحدة فقط جاءت بمستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت قيم المتوسطات ما بين (٣,٠٧ و٣,٧٢) بينــما تراوحت قيــم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٦ و١,١). وقد احتلت فقرة "حجم العمل المنجز في جهة عملي كبير جداً" المرتبة الأولى، تليها فقرة "أهداف جهة عمــلي محــددة بدقة وواضحة لكل المســتويات التنظيمية"، ثم فقــرة " تلتزم جهة عملي التخطيط في جميع أعمالها"، تليها فقرة "تتميز الخدمات التي تقدمها جهة عملي بالجودة النوعيــة"، ثم فقرة "تحقق جهة عملي أفضل اســتفادة ممكنة من الموارد المتاحة"، وأخيراً تأتي فقرة "نشارك كعاملين في صياغة وتحديد أهداف جهة عملنا"، وتشير نتائج اختبار "ت" لــكل فقرة من هذه العبــارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة العام.

العمليــات الداخلية: يتبين من النتائج الواردة بالجــدول رقم (٤-٣) أن بُعد العمليات الداخلية جاء في المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوســط الحسابي للاستجابات (٣,٦٣ من ٥ درجات) وهذا المتوسط يعكس نسبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، وبلغ الانحــراف المعياري (٠,٨٨) مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراســة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول الســابق أن قيمة "ت" بلغت (١٣,٣٥) وهي قيمة دالة إحصائيــاً عند مســتوى (٠,٠٠١) مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النســب الخاصة بعينــة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوســطات إجابات عينة الدراســة على فقرات بُعد العمليات الداخلية جاءت كلها بمســتوى موافقة متوســط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة ما عدا فقرة واحدة فقط جاءت بمســتوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت قيم المتوســطات ما

بين (٣,٥٨ و٣,٧٠) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (١,٠ و١,١). وقد احتلت فقرة "يدرك كل فرد من العاملين نطاق مسـؤولياته الوظيفية بوضوح" المرتبة الأولى، تليها فقرة "يتميز الأداء في جهة عملي بالاستقرار والسلاسة"، ثم فقرة "يتم تنفيذ جميع الأعمال في جهة عملي وفقاً لنظام اتصالات واضح"، وأخيراً تأتي فقرة "تؤكد الإدارة في جهة عملي على التوثيق الرسمي في كل أعمالها"، وتشير نتائج اختبار "ت" لكل فقرة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مسـتوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسـب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة.

العلاقـات الإنسـانية: يتبين من النتائج الواردة بالجدول رقـم (٤-٣) أن بُعد العلاقات الإنسـانية جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، إذ بلغ المتوسـط الحسابي للاستجابات (٣,٢٩ من ٥ درجات)، وهذا المتوسـط يعكس نسـبة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسـة، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٩٤) مما يعكـس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن قيمة "ت" بلغت (٥,٧٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مسـتوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة العام.

كما يتضح من النتائج أن متوسـطات إجابات عينة الدراسـة على فقرات بُعد العلاقات الإنسانية جاءت كلها بمستوى موافقة متوسط وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسـطات ما بين (٢,٩٦ و٣,٥٧) بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (١,٠ و١,٢). وقد احتلت فقرة "هناك جو من الإخاء يسـود العمل داخل جهة عملي" المرتبـة الأولى، تليها فقرة "تتيح جهة عملي فرص تدريبية متنوعة لجميع العاملين بها"، ثم فقرة "تعزز جهة عملي عمليات التطوير الذاتي للعاملين"، تليها فقرة "تهتم الإدارة بمعالجة النزاعات الشـخصية بين العاملين"، وأخيراً تأتي فقرة "تقدر جهة عملي الجهود التي يبذلها العاملـون مـن خلال نظام مكافآت مرن"، وتشـير نتائج اختبار "ت" لـكل فقرة من هذه العبارات إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)؛ مما يعني أن الاختلافات في الإجابات

في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، الأمر الذي يمكن معه تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة العام.

٤/٤ النتائـج المتعلقة بالإجابة عن السـؤال الرابع للدراسـة والخاص بالتعـرف على تأثير بعـض المتغيـرات الشـخصية والتنظيمية على متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية):

للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة والخاص بالتعرف على تأثير بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، والمسـتوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسـنوات الخبرة في العمل) على متغيرات الدراسـة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسـلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية) تم التحقق من الفرضية البحثية الرابعة في صورتها الإحصائية والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجـات أفراد عينة الدراسـة في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسـلوك المواطنة التنظيميـة، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية وفقاً للمتغيرات الشـخصية والتنظيمية (العمر، والمسـتوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسـنوات الخبرة في العمل)". ولاختبار هذه الفرضيـة تم تقسـيمها إلى خمس فرضيات فرعية، كما تم اسـتخدام اختبـار "ت" لعينتين مسـتقلتين في حالة كون المتغير المسـتقل ذي فئتين، وتحليل التبايـن أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) في حالـة كـون المتغير المسـتقل له ثلاث فئات تصنيفيـة فأكثر. وتوضح الجداول أرقام (٤-٤) و(٤-٥)، و(٤-٦)، و(٤-٧)، و(٤-٨) نتائج اختبار هذه الفرضيات.

١/٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للنوع:

تنـص الفرضية الفرعية رقم (١/٤) في صورتها الصفرية على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مسـتوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسـطات درجات الموظفين الذكور والموظفات الإنـاث في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسـلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيميـة للأجهـزة الحكومية". ولاختبـار هذه الفرضية تم إجـراء اختبار "ت" للفروق

بين متوسطي عينتين مستقلتين بغرض فحص الفروق بين متوسطات الموظفين الذكور والموظفات الإناث على متغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٤-٤) نتائج اختبار هذه الفرضية. حيث يتضح ما يلي:

- تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٤-٤) أن المتوسط الحسابي لرصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أعلى حسب وجهة نظر الموظفات إذ بلغ (٣,٥٨) درجة مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ (٣,٥١) درجة، كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (-١,٠٩٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموظفين الذكور والموظفات الإناث في رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وبالتالي عدم وجود تأثير لمتغير النوع على تقدير مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية الأمر الذي يشير إلى تشابه تصورات الموظفين والموظفات في الأجهزة الحكومية لرصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

جدول رقم (٤-٤)

نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً للنوع

متغيرات الدراسة	فئات النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ومعنوية "ت"	النتيجة
رأس المال الاجتماعي التنظيمي	ذكور	٣,٥١	٠,٦١	١,٠٩٨- (٠,٢٧٣)	لا توجد فروق
	إناث	٣,٥٨	٠,٤٣		
	إناث	٤,١٠	٠,٦٩		
سلوك المواطنة التنظيمية	ذكور	٣,٩٦	٠,٧١	٠,٨٢٤- (٠,٤١)	لا توجد فروق
	إناث	٤,٠٣	٠,٦٦		
	إناث	٣,٢٤	٠,٩١		
الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية	ذكور	٣,٤٣	٠,٧٨	٠,٤٤٥- (٠,٦٦٥)	لا توجد فروق
	إناث	٣,٤٧	٠,٦٠		

- تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٤-٤) أن المتوسط الحسابي لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أعلى حسب وجهة نظر الموظفات إذ بلغ (٤,٠٣) درجة مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ (٣,٩٦) وبلغت قيمة "ت" المحسوبة (-٠,٨٢٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات الموظفين الذكور والموظفات الإناث في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ وبالتالي عدم وجود تأثير لمتغير النوع على تقدير مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤-٤) أن المتوسط الحسابي لتقدير مستوى الفعالية التنظيمية أعلى حسب وجهة نظر الموظفات إذ بلغ (٣,٤٧) درجة مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ (٣,٤٣)، وبلغت قيمة "ت" المحسوبة (-٠,٤٤٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الموظفين الذكور والموظفات الإناث في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية؛ مما يعني تشابه تصورات الموظفين والموظفات للفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية.

وبناءً على هذه النتائج لا يمكن رفض الفرضية الصفرية الفرعية رقم (١/٤) والتي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الموظفين الذكور والموظفات الإناث في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية".

٢/٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي:

تنص الفرضية الفرعية رقم (٢/٤) في صورتها الصفرية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً للمستوى الوظيفي (قيادات إدارية، وموظفين) في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية". ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار "ت" للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين. ويوضح الجدول رقم (٤-٥) نتائج اختبار هذه الفرضية. حيث يتضح ما يلي:

جدول رقم (٤-٥)

نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً للمستوى الوظيفي

متغيرات الدراسة	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ومعنوية "ت"	النتيجة
رأس المال الاجتماعي التنظيمي	قيادات إدارية	٣,٥٧	٠,٦٠	١,٠٤٨	لا توجد فروق
	موظفين	٣,٥١	٠,٥٦	(٠,٢٩٥)	
سلوك المواطنة التنظيمية	قيادات إدارية	٤,٠٦	٠,٧٠	١,٤١	لا توجد فروق
	موظفين	٣,٩٥	٠,٦٩	(٠,١٦٠)	
الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية	قيادات إدارية	٣,٤٩	٠,٧١	٠,٨٨٤	لا توجد فروق
	موظفين	٣,٤٢	٠,٧٣	(٠,٣٧٧)	

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القيادات الإدارية والموظفين في رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (١,٠٤٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)؛ مما يعني تشابه تقديرات كل من القيادات الإدارية والموظفين في الأجهزة الحكومية لرصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وبالتالي عدم وجود تأثير لمتغير المستوى الوظيفي على تقدير مستوى رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً للمستوى الوظيفي (قيادات إدارية، وموظفين) في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (١,٤١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يعني تشابه تصورات القيادات الإدارية والموظفين في الأجهزة الحكومية لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير المستوى الوظيفي على تقدير مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً للمستوى الوظيفي (قيادات إدارية، وموظفين) في متغير الفعالية التنظيمية، حيث

بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٠,٨٨٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يعني تشابه تقديرات كل من القيادات الإدارية والموظفين للفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية. وبالتالي لا يوجد تأثير لمتغير المستوى الوظيفي على تقدير مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على هذه النتائج لا يمكن رفض الفرضية الصفرية الفرعية رقم (٢/٤) والتي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الموظفين عند تصنيفهم وفقاً للمستوى الوظيفي (قيادات إدارية، وموظفين) في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية".

٣/٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للعمر:

تنص الفرضية الفرعية رقم (٣/٤) في صورتها الصفرية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً للعمر في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية". ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه بغرض فحص الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة عند تصنيفهم وفقاً للعمر. ويبين جدول رقم (٤-٦) نتائج هذا الاختبار، حيث يتضح ما يلي:

جدول رقم (٤-٦)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً للعمر

المتغيرات		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ومعنوية (F)	النتيجة
رأس المال الاجتماعي التنظيمي	بين المجموعات	٠,٢٠٧	٠,١٠٤	٠,٣١٧ (٠,٧٢٨)	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١١١,٧٥٢	٠,٣٢٧		
	المجموع	١١١,٩٥٩			

المتغيرات		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ومعنوية (F)	النتيجة
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	٠,٣١٨	٠,١٥٩	٠,٣٢٤ (٠,٧٢٣)	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٦٧,٩٨	٠,٤٩١		
	المجموع	١٦٨,٣٠			
الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية	بين المجموعات	٠,٣٩٠	٠,١٩٥	٠,٣٦٨ (٠,٦٩٣)	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٨١,٣٤٦	٠,٣٥٠		
	المجموع	١٨١,٧٣٦			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً للعمر في رأس المال الاجتماعي التنظيمي، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٠,٣١٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)؛ مما يعني تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسة لرصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية عند تصنيفهم وفقاً للعمر. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير العمر على تقدير مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً للعمر في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٠,٣٢٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يعني تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسة في الأجهزة الحكومية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عند تصنيفهم وفقاً للعمر. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير العمر على تقدير مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً للعمر في متغير الفعالية التنظيمية، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٠,٣٦٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يعني تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسة للفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية عند تصنيفهم وفقاً للعمر. وبالتالي لا يوجد تأثير لمتغير العمر على تقدير مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وبنـــاءً على هذه النتائج لا يمكن رفض الفرضية الصفرية الفرعية رقم (٣/٤) والتي تنص عـــلى "عـــدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مســـتوى دلالة (٠,٠٥) بين متوســـطات درجـــات الموظفين عنـــد تصنيفهم وفقاً للعمر في كل من رأس المـــال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية".

٤/٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

تنـــص الفرضية الفرعية رقـــم (٤/٤) في صورتها الصفرية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســـطات درجات أفراد عينة الدراســـة عند تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمي في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية". ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه بغرض فحص الفروق في متوســـطات اســـتجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة عنـــد تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمي. ويبين جـــدول رقم (٤-٧) نتائج هذا الاختبار، حيث يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســـطات اســـتجابات أفراد عينة الدراســـة عند تصنيفهـــم وفقاً للمؤهل العلمي في متغير رأس المـــال الاجتماعي التنظيمي، حيث بلغت قيمة "ت" المحســـوبة (١,٢٧٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مســـتوى (٠,٠٥)؛ مما يعني تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي عند تصنيفهم وفقـــاً للمؤهـــل العلمي. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على تقدير مســـتوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســـطات اســـتجابات أفراد عينة الدراســـة عند تصنيفهـــم وفقاً للمؤهل العلمي في ممارســـة ســـلوك المواطنة التنظيميـــة، حيث بلغت قيمـــة "ف" المحســـوبة (٠,٦٩٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مســـتوى (٠,٠٥) مما يعني تشـــابه تقديرات أفراد عينة الدراســـة في الأجهزة الحكومية لممارسة سلوك المواطنة التنظيميـــة عنـــد تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمـــي. وعليه لا يوجد تأثـــير لمتغير المؤهل العلمي على تقدير مســـتوى ممارسة ســـلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٤-٧)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً للمؤهل العلمي

المتغيرات		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ومعنوية (F)	النتيجة
رأس المال الاجتماعي التنظيمي	بين المجموعات	٠١,٢٤٠	٠,٤١٣	١,٢٧٣	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١١٠,٧٢٠	٠,٣٢٥	(٠,٢٨٤)	
	المجموع	١١١,٩٥٩			
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	١,٠٢١	٠,٣٤٠	٠,٦٩٤	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٦٧,٢٧٨	٠,٤٩١	(٠,٥٥٦)	
	المجموع	١٦٨,٣٠٠			
الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية	بين المجموعات	٣,٠٩١	١,٠٣٠	١١,٩٦٧	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٧٨,٦٤٥	٠,٥٢٤	(٠,١١٩)	
	المجموع	١٨١,٧٣٦			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقا للمؤهل العلمي في متغير الفعالية التنظيمية، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١,٩٦٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يعني تشابه تقديرات كل من أفراد عينة الدراسة للفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية عند تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمي. وبالتالي لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على تقدير مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على هذه النتائج لا يمكن رفض الفرضية الصفرية الفرعية رقم (٤/٤) والتي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الموظفين عند تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمي في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية".

٥/٤/٤ اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في العمل:

تنــص الفرضية الفرعية رقــم (٥/٤) في صورتها الصفرية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات درجات أفراد عينة الدراسة عند تصنيفهم وفقاً لسنوات الخبرة في العمــل في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وســلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيميــة للأجهزة الحكومية". ولاختبــار هذه الفرضية تم إجراء اختبــار تحليل التباين أحــادي الاتجاه بغرض فحص الفروق في متوســطات اســتجابات أفراد عينة الدراســة على متغيرات الدراســة عند تصنيفهم وفقاً لســنوات الخبرة في العمل. ويبين جدول رقم (٤-٨) نتائج هذا الاختبار، حيث يتضح ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات اســتجابات أفراد عينة الدراســة عند تصنيفهــم وفقاً للمؤهل العلمي في رأس المال الاجتماعــي التنظيمي، حيث بلغت قيمة "ت" المحســوبة (١,٠٦٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥)؛ مما يعني تشــابه تقديرات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي عند تصنيفهم وفقاً لســنوات الخبرة في العمــل. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير ســنوات الخــبرة في العمل على تقدير مســتوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات اســتجابات أفراد عينة الدراســة عند تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمي في ممارســة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٢,٠٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)؛ مما يعني تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسة في الأجهزة الحكومية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عند تصنيفهم وفقاً لســنوات الخبرة في العمل. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير ســنوات الخبرة في العمل على تقدير مســتوى ســلوك المواطنة التنظيمية في الأجهــزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوســطات اســتجابات أفراد عينة الدراســة عند تصنيفهــم وفقاً للمؤهل العلمــي في متغير الفعالية التنظيميــة، حيث بلغت قيمة "ف" المحســوبة (٠,٥٤٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) مما يعني تشــابه

تقديرات كل من أفراد عينة الدراسة للفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية عند تصنيفهم وفقاً لسنوات الخبرة في العمل. وعليه لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة في العمل على تقدير مستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٤-٨)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) وفقاً لسنوات الخبرة في العمل

المتغيرات		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ومعنوية (F)	النتيجة
رأس المال الاجتماعي التنظيمي	بين المجموعات	١,٠٠٢	٠,٣٣٤	١,٠٢٦	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١١٠,٩٥٨	٠,٣٢٥	(٠,٣٨١)	
	المجموع	١١١,٩٥٩			
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	٢,٩٣٥	٠,٩٧٨	٢,٠١٧	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٦٥,٣٦٥	٠,٤٨٥	(٠,١١١)	
	المجموع	١٦٨,٣٠٠			
الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية	بين المجموعات	٠,٨٧٤	٠,٢٩١	٠,٥٤٩	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٨٠,٨٦٢	٠,٥٣٠	(٠,٦٤٩)	
	المجموع	١٨١,٧٣٦			

وبناءً على هذه النتائج لا يمكن رفض الفرضية الصفرية الفرعية رقم (٥/٤) والتي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات الموظفين عند تصنيفهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية".

ومن خلال نتائج اختبار الفرضية البحثية الرابعة وفرضياتها الفرعية يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل).

٥/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس للدراسة المتعلق بالتعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة تم صياغة الفرضية البحثية الرئيسية الخامسة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لرأس المال الاجتماعي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية. وتم اختبار هذه الفرضيات في صورتها الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. ويوضح الجدول رقم (٤-٩) نتائج تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٤-٩)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov

متغيرات الدراسة	Kolmogorov-Smirnov		النتيجة
	قيمة K-S	مستوى الدلالة	
البُعد العلاقاتي	١,٢٤٣	٠,٢٤٧	يتبع التوزيع الطبيعي
البُعد الإدراكي	٢,١١٦	٠,١٢١	يتبع التوزيع الطبيعي
البُعد البنائي	١,١١٩	٠,٢٢٣	يتبع التوزيع الطبيعي
سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة	١,٠٥٨	٠,٣٤٢	يتبع التوزيع الطبيعي
سلوك المواطنة الموجه نحو الزملاء	٢,٠٩١	٠,٢٠٤	يتبع التوزيع الطبيعي
بُعد النظم المفتوحة	٢,٠٤١	٠,١١٢	يتبع التوزيع الطبيعي
بُعد الأهداف الرشيدة	٢,١٧٣	٠,٢٢٦	يتبع التوزيع الطبيعي
بُعد العمليات الداخلية	١,٠٢٥	٠,٠٦٥	يتبع التوزيع الطبيعي
بُعد العلاقات الإنسانية	١,١١٢	٠,٠٨٩	يتبع التوزيع الطبيعي

وقبل البــدء في تطبيق تحليل الانحدار الخطى المتعدد، تم إجراء بعض الاختبارات، من أجــل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات التحليــل، حيث تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبــار التوزيع الطبيعي للبيانات؛ وذلك بهــدف التأكد من أن البيانات تتبع التوزيــع الطبيعــي، ويبين الجدول رقم (٤-٩) نتائج هذا الاختبار حيث يتضح أن مســتوى الدلالة لجميع قيم متغيرات الدراســة أكبر مــن (٠,٠٥)، لذلك نقبل الفرض الصفري القائل بأن درجات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

تتوقــع الفرضية الفرعية رقــم (١/٥) في صورتها الصفرية عدم وجــود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المــال الاجتماعي التنظيمي على النظم المفتوحة كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية. وتوضح النتائــج الواردة بالجــدول رقم (٤-١٠) أن أبعاد رأس المــال الاجتماعي التنظيمي مجتمعة ترتبــط بالنظم المفتوحة بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٥٥٥) وتبلغ قيمة (ف) المحســوبة لاختبار الدلالة الإحصائية للنموذج وبالتالي معامل الارتباط المتعدد (٥٠,٦٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٠٠). ويشــير معامل التحديد إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي مجتمعــة تفسر ما مقــداره (٣٠,٨٪) من التبايــن في النظم المفتوحة، بينما تعزى النســبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشــملها الدراســة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول الســابق وجــود تأثيرات مباشرة إيجابيــة لأبعاد رأس المال الاجتماعــي التنظيمي في النظم المفتوحة كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية، فقد اتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمســتوى تحسين نموذج النظم المفتوحة وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية المعيارية هو البُعد العلاقاتي، يليه البُعد البنائي، وأخيراً البُعــد الإدراكي حيث بلغت معاملات الانحــدار الجزئية المعيارية (٠,٣٠٧، ٠,٢٧٥، ٠,١٢٧)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل.

جدول رقم (٤-١٠)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل •	قيمة "ت"	قيمة F	R	R^2
البعد العلاقاتي	النظم المفتوحة	٠,٣٠٧	**٥,٦٩	**٥٠,٦	٠,٥٥٥	٠,٣٠٨
البعد الإدراكي		٠,١٢٧	*٢,٣٤			
البعد البنائي		٠,٢٧٥	**٥,٥٩			
البعد العلاقاتي	الأهداف الرشيدة	٠,٢٢٨	**٤,٢٦	**٥٢,٩١	٠,٥٦٤	٠,٣١٨
البعد الإدراكي		٠,٢٧٩	**٥,١٧			
البعد البنائي		٠,٢١٣	**٤,٣٧			
البعد العلاقاتي	العمليات الداخلية	٠,٢٤٦	**٤,٢٣	**٢٦,٩٥	٠,٤٣٨	٠,١٩٢
البعد الإدراكي		٠,١٣٨	*٢,٣٤			
البعد البنائي		٠,١٧٤	**٣,٢٨			
البعد العلاقاتي	العلاقات الإنسانية	٠,٢٨٩	**٥,١١	**٣٥,٢٩	٠,٤٨٧	٠,٢٣٧
البعد الإدراكي		٠,١٢٠	*٢,١٠			
البعد البنائي		٠,٢٠٩	**٤,٠٦			
البعد العلاقاتي	الفعالية التنظيمية	٠,٣٢٢	**٦,٢٤	**٦٦,١٧	٠,٦٠٧	٠,٣٦٨
البعد الإدراكي		٠,١٩٥	**٣,٧٦			
البعد البنائي		٠,٢٦٠	**٥,٥٥			

** دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) على الأقل

* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

تتوقـع الفرضية الفرعية رقـم (٢/٥) في صورتها الصفرية عدم وجـود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على الأهداف الرشيدة كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية. وتوضح النتائــج الواردة بالجــدول رقم (٤-١٠) أن أبعاد رأس المــال الاجتماعي التنظيمي مجتمعة ترتبط بالأهداف الرشــيدة بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٥٦٤) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبــار الدلالة الإحصائية للنموذج وبالتالي معامل الارتبــاط المتعدد (٥٢,٩١) وهي قيمة

دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). ويشير معامل التحديد إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي مجتمعة تفسر ما مقداره (٣١,٨٪) من التباين في الأهداف الرشيدة بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأهداف الرشيدة كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، فقد اتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين نموذج الأهداف الرشيدة وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية المعيارية هو البُعد الإدراكي، يليه البُعد العلاقاتي، وأخيراً البُعد البنائي حيث بلغت معاملات الانحدار الجزئية المعيارية (٠,٢٧٩، ٠,٢٢٨، ٠,٢١٣)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل.

تتوقع الفرضية الفرعية رقم (٣/٥) في صورتها الصفرية عدم وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على العمليات الداخلية كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٠) أن أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي مجتمعة ترتبط بالعمليات الداخلية بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٤٣٨) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبار الدلالة الإحصائية للنموذج وبالتالي معامل الارتباط المتعدد (٢٦,٩٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). ويشير معامل التحديد إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي مجتمعة تفسر ما مقداره (١٩,٢٪) من التباين في العمليات الداخلية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في العمليات الداخلية كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، فقد اتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين نموذج العمليات الداخلية وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية المعيارية هو البُعد العلاقاتي، يليه البُعد البنائي، وأخيراً البُعد الإدراكي حيث بلغت معاملات الانحدار الجزئية المعيارية (٠,٢٤٦، ٠,١٧٤، ٠,١٣٨)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل.

تتوقع الفرضية الفرعية رقم (٤/٥) في صورتها الصفرية عدم وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على العلاقات الإنسانية

كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية. وتوضح النتائـج الواردة بالجـدول رقم (٤-١٠) أن أبعاد رأس المـال الاجتماعي التنظيمي مجتمعة ترتبط بالعلاقات الإنسانية بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٤٨٧) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبـار الدلالة الإحصائية للنموذج وبالتالي معامل الارتبـاط المتعدد (٥٣,٢٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). ويشير معامل التحديد إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي مجتمعة تفسر ما مقداره (٢٣,٧٪) من التباين في العمليات الداخلية، بينما تعزى النسـبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشـملها الدراسـة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول السـابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابيـة لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في العلاقات الإنسـانية كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهـزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية، فقـد اتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمسـتوى تحسـين نموذج العلاقات الإنسانية وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية المعيارية هو البُعد العلاقاتي، يليه البُعد البنائي، وأخيراً البُعد الإدراكي حيث بلغت معاملات الانحدار الجزئية المعيارية (٠,٢٨٩، ٠,٢٠٩، ٠,١٢٠)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل.

تتوقـع الفرضية الرئيسـية الخامسـة في صورتها الصفرية عدم وجـود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية (المقياس الكلي) للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية. وتوضح النتائج الواردة بالجـدول رقم (٤-١٠) أن أبعاد رأس المال الاجتماعـي التنظيمي مجتمعة ترتبط بالفعالية التنظيمية (المقياس الكلي) بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٦٠٧) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبـار الدلالة الإحصائية للنموذج وبالتالي معامل الارتبـاط المتعدد (٦٦,١٧) وهـي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). ويشير معامل التحديد إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي مجتمعة تفسر ما مقداره (٦٣,٨٪) من التباين في الفعالية التنظيمية (المقياس الكلي)، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول السـابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابيـة لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الفعالية التنظيمية (المقياس الكلي) للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية، فقد اتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين الفعالية التنظيمية (المقياس الـكلي) وذلك وفقـاً لمعاملات الانحدار الجزئيـة المعيارية هو البُعد العلاقـاتي، يليه البُعد

البنـــائي، وأخيراً البُعد الإدراكي حيث بلغـــت معاملات الانحدار الجزئيـــة المعيارية (٠,٣٢٢، ٠,٢٦٠، ٠,١٩٥)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل.

٦/٤ النتائـــج المتعلقة بالإجابة عن الســؤال الســادس للدراســة المتعلق بالتعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

للإجابة عن الســؤال الســادس للدراســة تم صياغة الفرضية البحثية الرئيسية السادسة والتــي تنص على أنه "يوجــد تأثير إيجــابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لرأس المال الاجتماعي على ممارســة سلوك المواطنة التنظيمية في لأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية"، ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقســيم هذه الفرضية الرئيســية إلى فرضيتين فرعيتين. وتــم اختبار هاتين الفرضيتين في صورتهما الإحصائية باســتخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. ويوضح الجدول رقم (٤-١٠) نتائج اختبار الفرضيتين.

تتوقــع الفرضية الفرعية رقــم (١/٦) في صورتها الصفرية عدم وجــود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على ممارســة ســلوك المواطنــة التنظيمية الموجــه نحو زملاء العمل كأحد أبعاد ســلوك المواطنــة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١١) أن أبعــاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي مجتمعة ترتبط بســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٣٤٠) وتبلغ قيمة (ف) المحســوبة لاختبــار الدلالة الإحصائية للنموذج وبالتالي معامل الارتبــاط المتعدد (١٤,٩١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). ويشير معامل التحديد إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي مجتمعــة تفسر ما مقداره (١١,٦٪) من التباين في ســلوك المواطنــة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل، بينما تعزى النســبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشــملها الدراسة. كما تبين نتائــج التحليل الواردة بالجدول الســابق وجود تأثيرات مبــاشرة إيجابية لبعدين فقط من أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، هما البُعد البنائي، والبُعد الإدراكي حيث

بلغـت معاملات الانحـدار الجزئية المعياريـة (٠,٢٢٦، ٠,١٦٠)، وهــما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل. في حين لا يوجد تأثير دال إحصائياً للبُعد العلاقاتي على ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٠٣٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

جدول رقم (٤-١١)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل β	قيمة "ت"	قيمة F	R	R^2
البعد العلاقاتي	الموجه نحو زملاء العمل	٠,٠٣٧	٠,٦٠٩	**١٤,٩١**	٠,٣٤٠	٠,١١٦
البعد الإدراكي		٠,١٦٠	**٢,٦٠**			
البعد البنائي		٠,٢٢٦	**٤,١**			
البعد العلاقاتي	الموجه نحو المنظمة	٠,١٧٣	**٢,٨٩**	**٢٠,٢٦**	٠,٣٨٩	٠,١٥١
البعد الإدراكي		٠,٠٧٤	١,٢٣			
البعد البنائي		٠,٢٤٧	**٤,٥٤**			
البعد العلاقاتي	سلوك المواطنة التنظيمية	٠,١١٩	*٢,٠١	**٢٢,٩٩**	٠,٤١٠	٠,١٦٨
البعد الإدراكي		٠,١٣٣	*٢,٢٣			
البعد البنائي		٠,٢٦٩	**٥,٠			

** دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

تتوقــع الفرضية الفرعية رقــم (٢/٦) في صورتها الصفرية عدم وجــود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على ممارســة ســلوك المواطنــة التنظيمية الموجه نحو المنظمة كأحد أبعاد ســلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية. وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١١) أن أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي مجتمعة ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمــة بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٣٨٩) وتبلغ قيمة (ف) المحســوبة لاختبار الدلالة الإحصائيــة للنموذج وبالتالي معامــل الارتباط المتعدد (٢٠,٢٦) وهــي قيمة دالة إحصائياً

عند مســتوى (٠,٠١). ويشــير معامل التحديد إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي مجتمعة تفـسر ما مقداره (١٥,١٪) من التباين في ســلوك المواطنــة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، بينما تعزى النســبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول الســابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لبعدين فقط من أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة في الأجهزة الحكومية في المملكــة العربية الســعودية، هما البُعد البنائي، والبُعد العلاقــاتي حيث بلغت معاملات الانحدار الجزئية المعيارية (٠,٢٤٧، ٠,١٧٣)، وهما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) عــلى الأقــل، في حين لا يوجد تأثير دال إحصائياً للبُعد الإدراكي على ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٠٧٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

تتوقــع الفرضية الرئيســية السادســة في صورتها الصفرية عدم وجــود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي على ممارســة ســلوك المواطنة التنظيميــة (المقياس الكلي) في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية. وتوضــح النتائج الواردة بالجدول رقــم (٤-١١) أن أبعاد رأس المــال الاجتماعي التنظيمي مجتمعــة ترتبط بســلوك المواطنة التنظيمية (المقياس الــكلي) بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٤١٠) وتبلغ قيمة (ف) المحســوبة لاختبار الدلالة الإحصائيــة للنموذج وبالتالي معامل الارتباط المتعدد (٢٢,٩٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠١). ويشــير معامل التحديد إلى أن أبعاد رأس المال الاجتماعي مجتمعة تفسر ما مقداره (١٦,٨٪) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول الســابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية (المقياس الكلي) في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، فقد اتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمســتوى تحسين ممارسة ســلوك المواطنة التنظيمية (المقياس الكلي) وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية المعيارية هو البُعد البنائي، يليه البُعد الإدراكي، وأخيراً البُعد العلاقاتي حيث بلغت معاملات الانحدار الجزئية المعيارية (٠,٢٦٩، ٠,١٣٣، ٠,١١٩)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الاقل.

٧/٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع للدراسة المتعلق بالتعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

للإجابة عن السؤال السابع للدراسة، تم صياغة الفرضية البحثية الرئيسية السابعة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لسلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية. وتم اختبار هذه الفرضيات في صورتها الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. ويوضح الجدول رقم (٤-١١) نتائج التحقق من هذه الفرضيات.

تتوقع الفرضية الفرعية رقم (١/٧) في صورتها الصفرية عدم وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لبعدي سلوك المواطنة التنظيمية على النظم المفتوحة كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٢) أن بُعدي سلوك المواطنة التنظيمية معاً يرتبطان بالنظم المفتوحة بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٤١٩) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبار الدلالة الإحصائية للنموذج وبالتالي معامل الارتباط المتعدد (٣٦,٤٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). ويشير معامل التحديد إلى أن بعدي المواطنة التنظيمية تفسر ما مقداره (١٧,٦٪) من التباين في النظم المفتوحة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لبعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة في النظم المفتوحة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٣٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، في حين لا يوجد تأثير دال إحصائياً لبعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل على النظم المفتوحة حيث بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي المعياري (٠,٠٨٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

تتوقــع الفرضية الفرعية رقــم (٢/٧) في صورتها الصفرية عدم وجــود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لبعدي سلوك المواطنة التنظيمية على الأهداف الرشيدة كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية. وتوضح النتائج الــواردة بالجدول رقم (٤-١٢) أن بُعدي ســلوك المواطنة التنظيمية معــاً يرتبطان بالنظم المفتوحة بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٤٤٥) وتبلغ قيمة (ف) المحســوبة لاختبار الدلالة الإحصائيــة للنموذج وبالتالي معامــل الارتباط المتعدد (٤٢,١٥) وهــي قيمة دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠١). ويشــير معامل التحديد إلى أن بعدي المواطنة التنظيمية يفسران ما مقداره (١٩,٨٪) من التباين في الأهداف الرشــيدة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشــملها الدراســة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لبُعدي سلوك المواطنة التنظيمية في الأهداف الرشيدة كأحد أبعاد الفعالية التنظيميــة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية، فقــد اتضح أن أكثر البعدين أهمية وقدرة على التنبؤ بمســتوى تحسين الأهداف الرشيدة وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئيــة المعيارية هو بعد ســلوك المواطنــة التنظيمية الموجه نحو المنظمــة، يليه بُعدي ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل حيث بلغت معاملات الانحدار الجزئية المعيارية (٠,٣١١، ٠,١٩١)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل.

تتوقــع الفرضية الفرعية رقــم (٣/٧) في صورتها الصفرية عدم وجــود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لبُعدي ســلوك المواطنة التنظيمية عــلى العمليات الداخلية كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية. وتوضح النتائــج الــواردة بالجدول رقم (٤-١٢) أن بُعدي ســلوك المواطنــة التنظيمية معاً يرتبطان بالعمليات الداخلية بمعامل ارتباط متعدد قدره (٤٠,٠) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبار الدلالــة الإحصائيــة للنموذج وبالتالي معامــل الارتباط المتعــدد (٠,٤٣٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠١). ويشــير معامل التحديد إلى أن بُعــدي المواطنة التنظيمية يفسران ما مقداره (١٩٪) من التباين في العمليات الداخلية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لبُعدي سلوك المواطنة التنظيمية في العمليات الداخلية كأحد أبعاد

الفعاليــة التنظيمية للأجهــزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية، فقد اتضح أن أكثر البعدين أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين العمليات الداخلية وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية المعيارية هو بُعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، يليه بُعدا ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل حيث بلغت معاملات الانحدار الجزئية المعيارية (٠,٢٩٨، ٠,١٩٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل.

جدول رقم (٤-١٢)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل β	P	قيمة F	R	R^2
الموجه نحو الزملاء	النظم المفتوحة	٠,٠٨٦	١,٤٦	**٣٦,٤٨**	٠,٤١٩	٠,١٧٦
الموجه نحو المنظمة		٠,٣٦٦	**٦,٢٦			
الموجه نحو الزملاء	الأهداف الرشيدة	٠,١٩١	**٣,٣١	**٤٢,١٥**	٠,٤٤٥	٠,١٩٨
الموجه نحو المنظمة		٠,٣١١	**٥,٣٨			
الموجه نحو الزملاء	العمليات الداخلية	٠,١٩٤	**٣,٣٤	**٤٠,٠**	٠,٤٣٥	٠,١٩٠
الموجه نحو المنظمة		٠,٢٩٨	**٥,١٤			
الموجه نحو الزملاء	العلاقات الإنسانية	٠,٢٢٨	**٣,٨٤	**٣٢,٢٨**	٠,٣٩٩	٠,١٥٩
الموجه نحو المنظمة		٠,٢٧٧	**٣,٨٣			
الموجه نحو الزملاء	الفعالية التنظيمية	٠,٢١٠	**٣,٧٧	**٥٨,١٦**	٠,٥٠٤	٠,٢٥٤
الموجه نحو المنظمة		٠,٣٥٨	**٦,٤٢			
** دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) على الأقل * دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)						

تتوقــع الفرضية الفرعية رقــم (٤/٧) في صورتها الصفرية عدم وجــود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لبُعدي سلوك المواطنة التنظيمية على العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية. وتوضح النتائج الــواردة بالجدول رقم (٤-١٢) أن بُعدي ســلوك المواطنة التنظيمية معاً يرتبطان بالعلاقات الإنســانية بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٣٩٩) وتبلغ قيمة (ف) المحسوبة لاختبار الدلالة

الإحصائيــة للنموذج وبالتالي معامــل الارتباط المتعدد (٣٢,٢٨) وهــي قيمة دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠١). ويشــير معامل التحديد إلى أن بُعدي المواطنة التنظيمية يفسران ما مقداره (١٥,٩٪) من التباين في العمليات الداخلية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشــملها الدراســة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لبُعدي سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد الفعالية التنظيميــة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية، فقــد اتضح أن أكثر البعدين أهمية وقدرة على التنبؤ بمســتوى تحسين العلاقات الإنسانية وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئيــة المعيارية هو بعد ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحــو زملاء العمل، يليه بُعدا ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحــو المنظمة حيث بلغت معامــلات الانحدار الجزئية المعيارية (٠,٢٢٨، ٠,٢٢٧)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل.

وتتوقع الفرضية الرئيســية الســابعة في صورتها الصفرية عدم وجــود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٥) لبُعدي ســلوك المواطنة التنظيمية عــلى الفعالية التنظيمية (المقياس الكلي) في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتوضح النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٢) أن بُعدي سلوك المواطنة التنظيمية معاً يرتبطان بالفعالية التنظيمية (المقياس الكلي) بمعامل ارتباط متعدد قدره (٠,٥٠٤) وتبلغ قيمة (ف) المحســوبة لاختبار الدلالــة الإحصائيــة للنموذج وبالتالي معامــل الارتباط المتعــدد (٥٨,١٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠١). ويشــير معامل التحديد إلى أن بُعــدي المواطنة التنظيمية يفــسران ما مقداره (٢٥,٤٪) من التباين في الفعالية التنظيمية (المقياس الكلي) بينما تعزى النســبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تشــملها الدراســة. كما تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول السابق وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لبعدي سلوك المواطنة التنظيمية في الفعالية التنظيميــة (المقياس الكلي)، فقد اتضح أن أكثر البعدين أهمية وقدرة على التنبؤ بمســتوى تحسين الفعالية التنظيمية (المقياس الكلي) وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية المعيارية هو بعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، يليه بٌعدا سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل حيث بلغت معاملات الانحدار الجزئية المعيارية (٠,٣٥٨، ٠,٢١٠)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) على الأقل.

٨/٤ النمــوذج البنائي (Structural Model) واختبار التأثير الوســيط لممارســة ســلوك المواطنــة التنظيمية فــي العلاقة بيــن رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية:

يختلــف النموذج الهيكلي عن النموذج القياسي في أنه يركز على دراســة طبيعة ومعنى العلاقات بــين المتغيرات الكامنة وبعضهــا البعض وليس بين المتغــيرات الكامنة ومؤشرات قياســها. واستخدمت الدراســة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) من أجل بناء نموذج يمثل العلاقات الســببية بين متغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية) حيث إن هذا الأسلوب يسهم في اختبار المتغيرات الوسيطة.

وتنص الفرضية الثامنة على أنه "تتوســط ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية عند مســتوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)".

ولاختبار هذه الفرضية اعتمدت الدراسة على مدخل الخطوات السببية Causal steps approach لبــارون وكيني ((Baron & Kenny, 1986) باســتخدام النمذجة بالمعادلات البنائيــة – والذي يســتخدم على نطاق واســع في البحــوث والدراســات العلمية- لتحليل وتقدير التأثير الوســيط لســلوك المواطنــة التنظيمية في العلاقة بــين رأس المال الاجتماعي التنظيمــي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكوميــة. وقد وضع بارون وكيني Baron and Kenny,1986:177)) أربعة شروط لعملية التوسط mediation هي:

١- أن يكون المتغير المستقل له القدرة على أن يتنبأ بالمتغير الوسيط.

٢- أن يكون المتغير المستقل له القدرة على أن يتنبأ بالمتغير التابع.

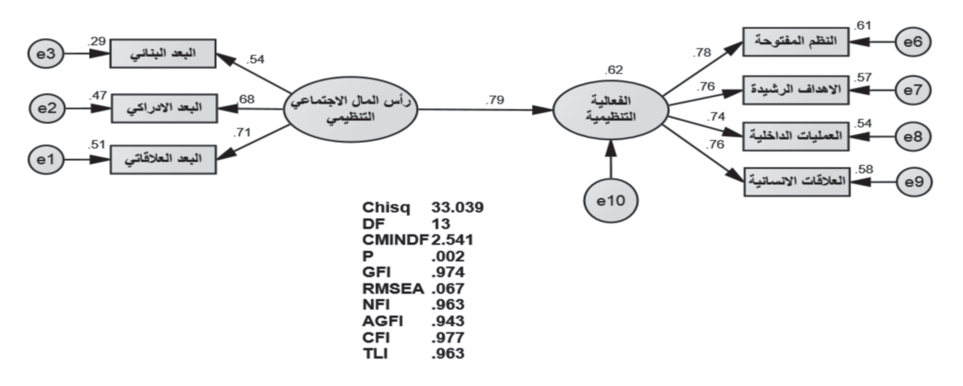
٣- أن المتغير الوسيط يجب أن ينبئ بالمتغير التابع.

٤- أن تأثير المتغير المســتقل على المتغير التابع يجب أن يختفي أي يصبح غير دال إحصائياً عندما يتم تضمين المتغير الوســيط أي إدخاله في النموذج مع المتغير المستقل، وفي هذه الحالة يكون التأثير الوسيط تاماً (Perfect or Full mediation)، أما في حالة انخفاض تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال المتغير الوسيط في معادلة الانحدار مع

بقاء تأثيره ذو دلالة إحصائية فإن التأثير الوسـيط في هذه الحالة يكون جزئياً (Partial mediation) وفي المقابل تزداد القوة التفسيرية للنموذج.

ولاختبار هذه الفرضية تم في البداية إجراء نموذج معادلة بنائية لتقدير العلاقة السببية بين المتغير المستقل رأس المال الاجتماعي التنظيمي كمتغير كامن يتم قياسه من خلال ثلاثة متغـيرات هي (البنائي، والعلاقاتي، والمعرفي) والمتغير التابع الفعالية التنظيمية كمتغير كامن يتم قياسه بأربعة متغيرات هي (النظم المفتوحة، والأهداف الرشيدة، والعمليات الداخلية، والعلاقات الإنسـانية) قبل إضافة سـلوك المواطنة التنظيمية. والشـكل رقم (٤-١) يوضح نموذج المعادلة البنائية لتقدير العلاقة السببية بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية.

شكل رقم (٤-١): نموذج المعادلة البنائية للعلاقة السببية بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية



وبفحـص مؤشرات جودة التوفيق الواردة في الجدول رقـم (٤-١٣) أظهر هذا النموذج وجود مطابقة جيدة، حيث كانت قيمة مؤشر نسبة قيمة مربع كاي ودرجة الحرية (Chisq/df) تسـاوي (٢,٥٤١) وهي قيمة جيدة تشـير إلى التطابق التام، كما يتبين أن قيم مؤشرات التطابق كلها تقترب من القيم المرجوة والموصي بها، حيث كانت قيمة مؤشر (GFI) تساوي (٠,٩٧٤)، وقيمة مؤشر (AGFI) تسـاوي (٠,٩٤٣)، وقيمة مؤشر (NFI) تساوي (٠,٩٦٣)، وقيمـة مؤشر (CFI) تسـاوي (٠,٩٧٧)، وقيمة مؤشر (TLI) تسـاوي (٠,٩٦٣) وقيم هذه المؤشرات كلها من المفترض حتى يتم قبولها أن تكون ضمن المدى (٠,٩٠ - ١) وهو ما توفر

في قيــم كل هذه المؤشرات. كما يتبين أن قيمــة مؤشر (RMSEA) والذي يعتبر من أفضل المؤشرات بلغت (٠,٠٦٧) مما يشــير إلى مطابقة جيدة. وهذه النتائج تعني قبول النموذج البنائي للعلاقة الســببية بين رأس المــال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية بشــكل كامل، وأن النموذج سليم من حيث المعالجات والاختبارات الإحصائية.

جدول رقم (٤-١٣)

مؤشرات حسن المطابقة للعلاقة السببية بين رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية

مؤشرات حسن المطابقة	المدى المثالي للمؤشر	النموذج الأولي
قيمة مربع كاي		٣٣,٠٣٩
درجات الحرية		١٣
نسبة قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية	χ^2/d< 2 - 5	٢,٥٤١
الدلالة الإحصائية	P> 0.05	٠,٠٠٢
مؤشر جذر مربعات البواقي (RMSEA)	RMSEA < 0.05- 0.08	٠,٠٦٧
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	NFI ≥ 0.90	٠,٩٦٣
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	GFI ≥ 0.90	٠,٩٧٤
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	AGFI ≥ 0.90	٠,٩٤٣
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI ≥ 0.90	٠,٩٧٧
مؤشر توكر- لويس (TLI)	TLI ≥ 0.90	٠,٩٦٣

ويعــرض الجدول رقم (٤-١٤) القيم المقــدرة (Estimate) لمعاملات الانحدار المعيارية Standardized Regression Weights والتــي تمثــل معاملات الارتبــاط الجزئي المناظرة وفي نفــس الوقت تعكس التأثير المبــاشر (Direct effect) للمتغير. ولغرض اختبار معنوية كل معلمــة من معاملات الانحدار يعرض الجدول الخطــأ المعياري (S.E.) وقيمة إحصائية الاختبار التي تظهر في المخرجات تحت مســمى "النسبة الحرجة" (Critical ratio) وتأخذ الرمز (C.R.). ومن الناحية الإحصائية يمكن قبول فرض البحث إذا كانت النســبة الحرجة تزيــد عن القيمة (٢) وذلك عند مســتوى معنوية قــدره (٠,٠٥) ويؤكد على ذلك "القيمة الاحتماليــة" (Probability Value) التــي تأخــذ الرمز (P)، حيث إنهــا إذا كانت أقل من (٠,٠٥) يتــم قبول فرض البحث، وإذا كانت قيمتهــا قريبة للغاية من الصفر يقوم البرنامج

باســتبدالها بثلاث علامات "نجمية" "***" ليدل على أن المعلمة فائقة المعنوية أي تختلف عن الصفر، ويكون المتغير المناظر لها له تأثير معنوي.

ويتضـح من الجـدول رقم (٤-١٤) أن لرأس المـال الاجتماعي التنظيمي تأثـيراً إيجابياً دال إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٠١) عـلى الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية حيث بلغـت قيمة الوزن الانحـداري المعيـاري (٠,٧٨٨) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٠١)، وتشــير هذه النتيجــة إلى أنه كلما زاد رأس المـال الاجتماعي بمقدار وحدة انحراف معياري واحــدة زادت الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية بمقدار (٠,٧٩) وحدة انحراف معياري. كما تشير قيمــة مربــع معامل الارتباط المتعدد (معامــل التحديــد R^2) إلى أن (٦٢٪) من التباين في الفعالية التنظيمية يفسرها رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

جدول رقم (٤-١٤)

نتائج اختبار العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)

المسار	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار المعياري β	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	القيمة الاحتمالية P	R^2
رأس المال الاجتماعي التنظيمي ← الفعالية التنظيمية	١,٠١٦	٠,٧٨٨	٠,١٠٨	٩,٤٠٨	***	٠,٦٢٢

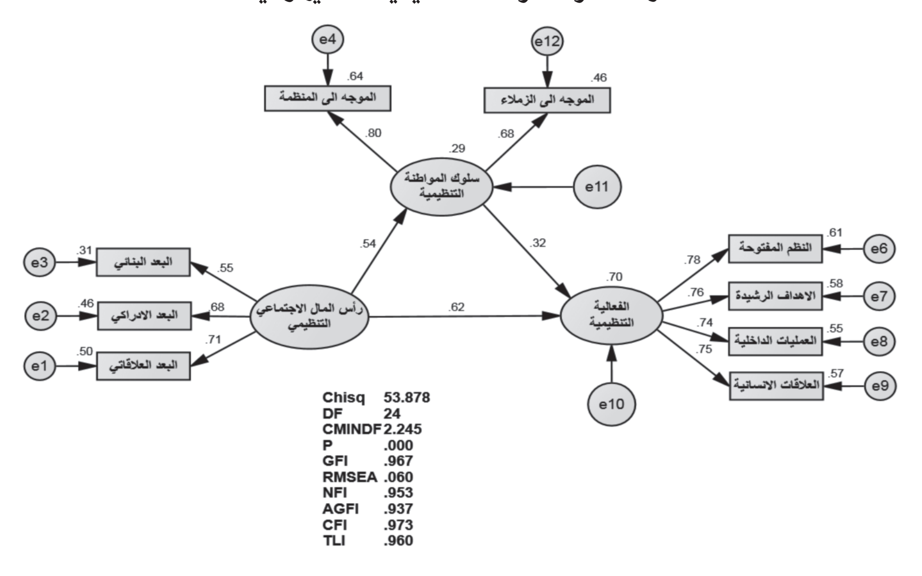
كما تم إجراء نموذج معادلة بنائية لتقدير العلاقة السببية بين المتغير المستقل رأس المال الاجتماعــي التنظيمي كمتغير كامن والمتغير التابع الفعالية التنظيمية كمتغير كامن في ظل وجود المتغير الوسيط ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير كامن يتم قياسه من خلال متغيرين هما (ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل). والشكل رقم (٤-٢) يوضح هذا النموذج.

وحتى يتم قبول النموذج الهيكلي للدراسة والتأكد من سلامة وصحة تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية في النموذج، بمعنى اختبار حســن مطابقة النموذج، لابد من

إجراء تحليلات التأكد من مطابقة النموذج النظري المقترح للبيانات الواقعية الملاحظة التي يتم جمعها من الميدان.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤-١٥) أن قيم مؤشرات جودة المطابقة تشــير إلى وجــود مطابقــة جيدة، حيث كانت قيمة مؤشر مربع نســبة قيمــة مربع كاي ودرجة الحرية (Chisq/df) تســاوي (٢,٢٤٥) وهي قيمة جيدة جداً تشــير إلى التطابق التام، كما يتبــين أن قيم مؤشرات التطابــق كلها تقترب من القيم المرجــوة والموصي بها، حيث كانت قيمة مؤشر (GFI) تساوي (٠,٩٦٧)، وقيمة مؤشر (AGFI) تساوي (٠,٩٣٧)، وقيمة مؤشر (NFI) تساوي (٠,٩٥٣)، وقيمة مؤشر (CFI) تساوي (٠,٩٧٣)، وقيمة مؤشر (TLI) تساوي (٠,٩٦٠) وقيــم هــذه المؤشرات كلها مــن المفترض حتى يتم قبولهــا أن تكون ضمن المدى (٠,٩٠ - ١) وهو ما توفر في قيم كل هذه المؤشرات. كما يتبين أن قيمة مؤشر (RMSEA) والذي يعد من أفضل المؤشرات بلغت (٠,٠٦٠) مما يشير إلى مطابقة جيدة. وهذه النتائج تعني قبول النموذج البنائي للدراســة بشــكل كامل، وأن نموذج الدراســة ســليم من حيث المعالجات والاختبارات الاحصائية.

شكل رقم (٤-٢): النموذج البنائي للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية في ظل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط.



وعــلى الرغم من أن كل المؤشرات تدل على وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح، نجد أن قيمة مربع كاي دالة إحصائياً، وحيث إن قيمة هذا المؤشر تتأثر دلالته الإحصائية بحجم العينــة، وكبر حجم العينة هو الوضع المألوف في النمذجة بالمعادلات البنائية، يرى كثير من الباحثين أن وجود دلالة إحصائية عند اســتعمال مربع كاي يمكن الاستغناء عنها أو إهمالها عندما يتجاوز حجم العينة (٢٠٠) فرد، كما هو الحال في هذه الدراسة، وخاصة عندما تظهر مؤشرات المطابقة الأخرى تمتع النمــوذج بالمطابقة (بوقصارة وزياد، ٢٠١٥؛ تغيزة، ٢٠١١). والخلاصة أن أغلب مؤشرات المطابقة تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج.

جدول رقم (٤-١٥)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط

مؤشرات المطابقة	قاعدة جودة المطابقة	القيم في النموذج المقترح
قيمة مربع كاي (Chi-square)	-	٥٣,٨٧٨
درجات الحرية (Df)	-	٢٤
الدلالة الإحصائية لقيمة مربع كاي (p)	P> ٠,٠٥	٠,٠٠٠
النسبة بين قيمة مربع كاي ودرجات الحرية (CMIN/DF)	أقل من ٢ تطابق تام	٢,٢٤٥
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	أكبر من أو يساوي ٠,٩٠	٠,٩٦٧
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI)	أكبر من أو يساوي ٠,٩٠	٠,٩٣٧
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقاربي (RMSEA)	أقل من ٠,٠٥ وحتى ٠,٠٨	٠,٠٦٠
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر من أو يساوي ٠,٩٠	٠,٩٥٣
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر من أو يساوي ٠,٩٠	٠,٩٧٣
معامل تيوكر- لويس (TLI)	أكبر من أو يساوي ٠,٩٠	٠,٩٦٠
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (تغيزة، ٢٠١١؛ Roussel et al,2002) ومخرجات برنامج (AMOS).		

ويعــرض الجدول رقم (٤-١٦) القيم المقــدرة (Estimate) لمعاملات الانحدار المعيارية Standardized Regression Weights والتــي تمثل معاملات الارتباط الجزئي المناظرة وفي نفــس الوقت تعكــس التأثير المباشر (Direct effect) للمتغــير. وتبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤-١٦) ما يلي:

- يوجد تأثير إيجابي مباشر بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية حيث بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (٠,٦٢) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مســتوى (٠.٠٠١)، وتشــير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد رأس المــال الاجتماعي بمقــدار وحدة انحراف معياري واحــدة زادت الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بمقدار (٠,٦٢) وحدة انحراف معياري.

جدول رقم (٤-١٦)

نتائج اختبار العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)

المسار	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار المعياري β	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	القيمة الاحتمالية P
رأس المال الاجتماعي التنظيمي ← الفعالية التنظيمية	٠,٧٩٩	٠,٦١٦	٠,١١٤	٧,٠٣١	***
رأس المال الاجتماعي التنظيمي ← سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٦٣٩	٠,٥٤٢	٠,٠٩٦	٦,٦٢٢	***
سلوك المواطنة التنظيمية ← الفعالية التنظيمية	٠,٣٥٧	٠,٣٢٤	٠,٠٨٦	٤,١٧٢	***

- يوجد تأثير إيجابي مباشر بين رأس المال الاجتماعي وممارســة ســلوك المواطنة التنظيمية للعاملــين في الأجهــزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية حيث بلغت قيمة الوزن الانحــداري المعياري (٠,٥٤٢) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مســتوى (٠,٠٠١). وتشــير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد رأس المال الاجتماعي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة زادت ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بمقدار (٠,٥٤) وحدة انحراف معياري.

- يوجد تأثير إيجابي مباشر بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والفعالية التنظيمية لهذه الأجهزة حيث بلغت قيمة الوزن الانحداري المعياري (٠,٣٢) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١). وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل العاملين بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة زادت الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بمقدار (٠,٣٢) وحدة انحراف معياري.

ومن ناحية أخرى، يقدم برنامج (AMOS) قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد R^2 لكل المتغيرات التابعة في نموذج الدراسة، حيث تمثل هذه القيمة درجة تفسير النموذج (كل المتغيرات المستقلة) للمتغير التابع. ويعرض الجدول رقم (٤-١٧) قيم مربع معاملات الارتباط المتعدد (R^2) حيث يتبين أن قيمة (R^2) لسلوك المواطنة التنظيمية في نموذج الدراسة بلغت (٠,٢٩٤) وهذا يعني أنه (٢٩,٤٪) من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مفسر من خلال أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (العلاقاتي، والإدراكي، والبنائي). كما توضح النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيمة (R^2) للفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية بلغت (٠,٧٠١) وهذا يعني أنه أمكن تفسير نحو (٧٠,١٪) من التغيرات في الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال متغيرات رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية. وبناءً على ذلك، فإن النموذج الذي قدمته الدراسة يسهم في إعطاء تفسير جيد للمتغيرات التابعة التي انطوى عليها.

جدول رقم (٤-١٧)

مربع معاملات الارتباط المتعدد R^2

المتغيرات	Estimate R^2
سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٢٩٤
الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية	٠,٧٠١

ويلخص الجدول رقم (٤-١٨) التأثير المباشر لرأس المال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية بدون تأثير المتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية،

والتأثــير المباشر لرأس المال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية مع وجود تأثير المتغير الوسيط، والتأثير غير المباشر لرأس المال الاجتماعي.

جدول رقم (٤-١٨)

التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة، لرأس المال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية

المسار	التأثير المباشر	التأثير المباشر مع تأثير المتغير الوسيط	التأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط	نتيجة اختبار الفرضية
رأس المال الاجتماعي ← الفعالية التنظيمية	٠,٧٨٨ (٠,٠٠١)	٠,٦١٦ (٠,٠٠١)	٠,١٧٦ (***)	وساطة جزئية لسلوك المواطنة التنظيمية

وبتطبيق القواعد السابقة، يتبين من الشكل رقم (٤-٢) والنتائج الواردة في الجدول رقم (٤-١٨) أن التأثــير المباشر لرأس المال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية بدون تأثير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط يبلغ (٠,٧٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، بينما بلغ هذا التأثير في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (٠,٦٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١). وتشير هذه النتائج إلى انخفاض التأثير المباشر لرأس المال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية بعد إدخال ســلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط مع بقاء الدلالة الإحصائية ثابته عند مســتوى (٠,٠٠١) وفي المقابل ازدادت القوة التفسيرية للنموذج من (٠,٦٢٢) إلى (٠,٧٠١).

وهذه النتائج تعني وجود وســاطة جزئية لمتغير ســلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية، وعليه فإن متغير ســلوك المواطنة التنظيمية يتوســط جزئياً العلاقة بين رأس المــال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية، وهذا يثبت صحة الفرضية البحثية الثامنة (H8).

الفصل الخامس
مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تمهيد:

قدمت نتائج الدراسة دعماً قوياً لغالبية فرضيات البحث. وفي هذا الفصل، سيتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالتفصيل، وكذلك أهم توصيات ومقترحات الدراسة، وأهم المقترحات البحثية المستقبلية.

١/٥ نتائج الدراسة ومناقشتها:

١/١/٥ نتائج الدراسة المتعلقة بالمقاييس المستخدمة في الدراسة ومناقشتها:

بسبب استخدام الدراسة لمقاييس تم تطويرها في بيئات مغايرة للبيئة السعودية، ومن منطلق أن المقياس الذي تم تصميمه في مجتمع ما لابد أن يتم اختباره لتحديد مدى مناسبته للتطبيق في المجتمعات والثقافات الأخرى، حيث يعتمد تفسير المستجيبين لبنود المقياس على ثقافاتهم، وخبراتهم مما قد يؤدى إلى مشاكل القياس. لذلك اهتمت هذه الدراسة بالتحقق من كفاءة أداة الدراسة «الاستبانة» والمقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات البحثية باستخدام معامل الثبات «الفا كرونباخ»، بالإضافة إلى نوعين من أنواع الصدق هما الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، والصدق البنائي أو العاملي (نموذج القياس) وهو المرحلة الأولى من النمذجة بالمعادلة البنائية. وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة:

- مقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) تم استخلاص ثلاثة عوامل رئيسية لمقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي تشبعت عليهم فقرات المقياس كما هو متوقع وتطابقت مع العوامل الثلاثة المفترضة للمقياس. وكان الجذر الكامن لكل عامل أكبر من الواحد الصحيح، ونسبة التباين الكلي المفسر (٥٣,٨٢٪) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية.

والعوامل الثلاثة الرئيسية المستخلصة هي: العامل الأول والذي تشبعت عليه فقرات البُعد العلاقاتي والذي يضم (٧ فقرات) كما هو دون تغيير وساهم في تفسير ما نسبته (٣٣,٤٧٪) من التباين؛ مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات مقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي. في حين تشبعت على العامل الثاني فقرات البُعد البنائي والذي ضم (٦ فقرات) حيث تقرر استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية للمقياس نتيجة تشبعها بأقل من (٠,٥٠) على العامل، وساهم في تفسير ما نسبته (١١,١٢٪) من التباين. أما العامل الثالث فقد تشبعت عليه فقرات البُعد الإدراكي (المعرفي) والذي ضم (٥) فقرات بعد استبعاد فقرتين من الفقرات الأصلية للمقياس بسبب تشبعهما بأقل من (٠,٥٠) على العامل، وساهم في تفسير ما نسبته (٩,٢٣٪) من التباين.

وبعد التأكد من صدق نموذج القياس لكل بعد من الأبعاد الثلاثة المكونة لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (EFA)، تم اختبار صدق نموذج القياس النهائي لمتغير رأس المال الاجتماعي التنظيمي المكون من ثلاثة أبعاد تضم (١٧) فقرة، حيث أشارت النتائج إلى خصائص سيكومترية جيدة للمقياس؛ لأن كلاً من قيم معاملات الصدق أو التشبع المعيارية وقيم إحصاءات المطابقة وقعت كلها في المدى المثالي مما يشير إلى وجود حالة الملاءمة، ويؤكد صدق نموذج القياس لمتغير رأس المال الاجتماعي وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث. كما كانت قيم معامل الفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمقياس الكلي أعلى من (٠,٦٠)؛ مما يشير إلى وجود اتساق وترابط عال بين عبارات المقياس.

- مقياس سلوك المواطنة التنظيمية:

باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) تم استخلاص عاملين رئيسيين لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية تشبعت عليهما فقرات المقياس كما هو متوقع وتطابقت مع العاملين المفترضين للمقياس. وكان الجذر الكامن لكل عامل أكبر من الواحد الصحيح، ونسبة التباين الكلي المفسر (٥٨,٩٦٪) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية. وتشبعت على العامل الأول فقرات بُعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل والذي يضم (٦ فقرات) كما هو متوقع دون تغيير، وساهم في تفسير ما نسبته (٤٦,٣٩٪) من التباين مما يؤكد قوة

هــذا العامل في مكونات مقياس ســلوك المواطنة التنظيميــة في الأجهزة الحكومية. في حين تشبعت على العامل الثاني فقرات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة والذي يضم (٦ فقرات) حيث تقرر اســتبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية نتيجة تشبعها بأقل من (٠,٥٠) على العامل، وساهم في تفسير ما نسبته (١٢,٥٧٪) من التباين.

وبعــد التأكد مــن صدق نموذج القياس لكل بعد من بُعدي ســلوك المواطنة التنظيمية وحســن مطابقته لبيانات عينة البحث باســتخدام التحليل العامــلي التوكيدي (EFA)، تم اختبــار صدق نموذج القياس النهائي لمتغير ســلوك المواطنة التنظيميــة المكون من بُعدين يضمان (١٠) فقرات، حيث أشــارت النتائج إلى خصائص ســيكومترية جيدة للمقياس؛ لأن كلاً من قيم معاملات الصدق أو التشــبع المعيارية وقيم إحصاءات المطابقة وقعت كلها في المدى المثالي مما يشير إلى وجود حالة الملاءمة، ويؤكد صدق نموذج القياس للمتغير وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث. كما كانت قيم معامل الفا كرونباخ لكل بُعد والمقياس الكلي أعلى من (٠,٦٠) مما يشير إلى وجود اتساق وترابط عال بين عبارات المقياس.

- **مقياس الفعالية التنظيمية:**

باســتخدام التحليل العاملي الاستكشــافي (EFA) تم اســتخلاص أربعة عوامل رئيســية لمقياس رأس الفعالية التنظيمية تشــبعت عليهما فقرات المقياس كما هو متوقع وتطابقت مــع العوامل المفترضة للمقيــاس. كان الجذر الكامن لكل منها أكــبر من الواحد الصحيح، ونســبة التباين الكلي المفسر (٦٢,٤١٪) من التباين الكلي للمصفوفة العاملية. وتشــبعت عــلى العامل الأول فقرات بُعد الأهداف الرشــيدة والذي يضــم (٧ فقرات) كما هو متوقع بدون تغيير، وســاهم في تفســير ما نسبته (٤٤,٤٢٪) من التباين؛ مما يؤكد قوة هذا العامل في مكونات مقياس الفعالية التنظيمية. وتشــبعت على العامل الثاني فقرات بُعد العلاقات الإنســانية والذي يضــم (٦ فقرات) حيث تقرر اســتبعاد فقرة واحدة فقــط من الفقرات الأصلية نتيجة تشــبعها بأقل من (٠,٥٠) على العامل وســاهم في تفســير ما نســبته (٧٪) من التباين. كما تشــبعت على العامل الثالث فقرات بُعد النظم المفتوحة والذي يضم (٧ فقرات) كما هو متوقع بدون تغيير، وســاهم في تفســير ما نسبته (٥,٧٦٪) من التباين. أما العامل الرابع فقد تشــبعت عليه فقرات بُعد العمليــات الداخلية والذي يضم (٦ فقرات)

حيث تقرر استبعاد فقرة واحدة فقط من الفقرات الأصلية نتيجة تشبعها بأقل من (٠,٥٠) وساهم في تفسير ما نسبته (٥,٢٢٪) من التباين.

وبعـد التأكد من صدق نموذج القياس لكل بعد من أبعاد الفعالية التنظيمية وحسـن مطابقته لبيانات عينة البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (EFA)، تم اختبار صدق نمـوذج القياس النهائي لمتغير الفعالية التنظيمية المكون مـن أربعة أبعاد تضم (٢٠) فقرة، حيث أشـارت النتائج إلى خصائص سـيكومترية جيدة للمقياس؛ لأن كلاً من قيم معاملات الصدق أو التشـبع المعيارية وقيم إحصاءات المطابقة وقعت كلها في المدى المثالي مما يشير إلى وجود حالة الملاءمة، ويؤكد صدق نموذج القياس للمتغير وحسن مطابقته لبيانات عينة البحث. كما كانت قيم معامل الفا كرونباخ لكل بُعد والمقياس الكلي أعلى من (٠,٦٠)؛ مما يشير إلى وجود اتساق وترابط عال بين عبارات المقياس.

٢/١/٥ نتائج الدراسة المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة ومناقشتها:

- فيـما يتعلق برصيـد رأس المال الاجتماعـي التنظيمي في الأجهـزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية أوضحت نتائج الدراسـة أن المتوسـط الكلي لـرأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية بشـكل عام كان بدرجة متوسـطة بنسـبة موافقة بلغت (٧٠,٦٪). وعكسـت قيمة الانحـراف المعياري المنخفضـة التقـارب في وجهـات نظر عينة الدراسـة حول رصيد رأس المـال الاجتماعي التنظيمـي في الأجهـزة الحكومية. كما أوضحـت قيمة اختبـار «ت» أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك تقارباً في متوسـطات أبعاد رأس المال الاجتماعـي التنظيمي الداخلي حيث تراوحت قيم تلك المتوسـطات بين (٣,٥٧) في حدها الأعلى للبعد الإدراكي (المعرفي)، و(٣,٤٦) في حدها الأدنى للبعـد العلاقاتي. وجاء رأس المال الاجتماعي التنظيمي الإدراكي (المعرفي) في المرتبة الأولى، يليه رأس المال الاجتماعي التنظيمي الهيكلي أو البنائي، وأخيراً رأس المال الاجتماعي التنظيمي العلاقاتي. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسـة (محمد،

٢٠١٢)، ودراسة (العطوي، ٢٠٠٩) في حين اختلفت مع ما توصلت اليه دراسة حواجرة والمحاسنة (٢٠١٥).

- فيما يتعلق بمستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أوضحت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية كان بدرجة مرتفعة بنسبة موافقة بلغت (٧٩,٧٪)، وعكست قيمة الانحراف المعياري المنخفضة التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. كما أوضحت قيمة اختبار «ت» أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تقارباً في متوسطات بُعدي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث بلغت (٤,٠١) لبعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه إلى الزملاء، و(٣,٩٦) لبعد سلوك المواطنة الموجه إلى المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (العطوي، ٢٠٠٩)، ودراسة الأمين وتليس (Elamin& Tlaiss, 2014).

- فيما يتعلق بمستوى الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية أوضحت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لتقدير عينة الدراسة للفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية كان بدرجة متوسطة بنسبة موافقة (٦٨,٧٦٪)، وعكست قيمة الانحراف المعياري المنخفضة التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة. كما أوضحت قيمة اختبار «ت» أن الاختلافات في الإجابات في النسب الخاصة بعينة البحث اختلافات معنوية موجودة بالفعل في المجتمع، مما يمكن تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة. وأشارت النتائج أن هناك تقارباً في متوسطات أبعاد الفعالية التنظيمية حيث تراوحت بين (٣,٢٩) في حدها الأدنى لبعد العلاقات الإنسانية و(٣,٦٣) في حدها الأعلى لبعد العمليات الداخلية. كما أوضحت النتائج أن نموذج العمليات الداخلية جاء في المرتبة الأولى، يليه نموذج الأهداف الرشيدة في المرتبة الثانية، ثم نموذج النظم المفتوحة في المرتبة الثالثة، وأخيراً يأتي نموذج العلاقات الإنسانية في المرتبة الأخيرة. ويمكن مناقشة النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية في ضوء النماذج الأربعة التي يتضمنها مدخل القيم المتنافسة على النحو التالي:

- **نمـوذج العمليـات الداخلية:** يرى أن الفعالية التنظيمية هي تحقيق المنظمة للسـيطرة والاستقرار(كغايات) من خلال نظم اتصال ومعلومات جيدة (كوسائل). وكشفت النتائج أن المتوسـط الحسـابي العام لدرجة الموافقة على اهتمام الأجهـزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بالعمليات الداخلية بلغ (٣,٦٣) درجة، بانحراف معياري قدرة (٠,٨٨) درجـة. مما يدل على أن نمـوذج العمليات الداخلية هو النموذج الأكثر توافراً والسـمة المميزة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- **نمـوذج الأهداف الرشـيدة:** يـرى أن الفعالية التنظيمية هي تحقيق المنظمة لمسـتوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج وتحديد الأهداف(كوسيلة)، بهدف تحقيـق الكفاءة والإنتاجية (كغاية). ويتضح من النتائج التي توصلت إليها الدراسـة أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على اهتمام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية بنموذج الأهداف الرشيدة بلغ (٣,٤٥) درجة، بانحراف معياري قدرة (٠,٨١) درجة. ويدل ذلك على أن نموذج الأهداف الرشيدة هو النموذج الأكثر توافراً بعد نموذج العمليات الداخلية في الأجهزة الحكومية في المملكة.
- **نمـوذج النظام المفتوح:** يرى أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على الحصول على الموارد والنمو (كغايات) من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة والتكيف (كوسـيلة). وكشـفت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسـابي العام لدرجة الموافقة على اهتمام الأجهزة الحكوميـة في المملكة العربية السـعودية بنمـوذج النظام المفتوح بلـغ (٣,٣٩) درجة، بانحـراف معيـاري قدرة (٠,٨٦) درجة. ويشـير ذلك إلى أن نمـوذج النظام المفتوح هو النموذج الثالث من حيث درجة التوفر والاهتمام في الأجهزة الحكومية بالمملكة.
- **نمـوذج العلاقات الإنسـانية:** يرى أن الفعاليـة التنظيمية هي اهتـمام المنظمة بتنمية وتطوير المهارات الخاصة بالأفراد (كغاية)، من خلال الروح المعنوية والتماسك (كوسيلة). وكشـفت النتائج عن أن المتوسـط الحسـابي العام لدرجة الموافقة عـلى توفر الاهتمام بالعلاقات لإنسـانية بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بلغ (٣,٢٩) درجة، بانحراف معياري قدرة (٠,٩٤) درجة. ويشـير ذلك إلى أن نموذج العلاقات الإنسانية هو أقل نماذج الفعاليـة التنظيمية توفراً للأجهزة الحكوميـة بالمملكة بعد نموذج العمليات الداخلية، ونموذج الأهداف الرشيدة، ونموذج العمليات الداخلية.

وفى ضوء النتائج السابقة يمكن القول إن الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مـا زالت تهتـم اهتماماً كبيراً بالعمليـات الداخلية، حيث أوضحت النتائج سـلامة قنوات الاتصـال وإدارة المعلومـات بها، وكذا الرقابة والاسـتقرار. يلي ذلـك اهتمام هذه الأجهزة بالأهـداف الرشـيدة وبصفة خاصة التخطيـط ووضع الأهداف ووضوحهـا، وكذا بالكفاءة والإنتاجيـة، وهذه نتيجة منطقية حيث تعد الأهداف والإنتاجية وكذا الاهتمام بالعمليات الداخليـة في المنظمة من أهـم عناصر البيروقراطية. يلي ذلك اهتمام الأجهزة الحكومية في المملكـة بالنظام المفتوح حيث أوضحت النتائـج أن هذه المنظمات لا تعطى اهتماماً كبيراً بعلاقتهـا بالبيئة وخاصة بالمرونة والتكيف مع البيئـة، والنمو وحصولها على الموارد المادية والبشريـة مـن بيئتها. وأخيراً يأتي اهتمام الأجهزة الحكوميـة في المملكة بنموذج العلاقات الإنسانية وخاصة التماسك والروح المعنوية بين العاملين بها، وتنمية وتطوير الموارد البشرية وإن كان الاهتمام بالجانب الأخير ليس على المستوى المطلوب.

كما يلاحظ من النتائج ارتفاع المتوسـط الحسـابي لكل من نمـوذج العمليات الداخلية، ونموذج الأهداف الرشـيدة وهذا يشير إلى اقتراب الأجهزة الحكومية في المملكة من مفهوم المدرسـة التقليدية للبيروقراطية والتي تقوم على أسـاس السـلطة والتسلسل الهرمي. وفى الوقت ذاته فإن انخفاض المتوسـط الحسـابي لكل من نموذج العلاقات الإنسـانية والنظام المفتوح يشـير إلى أن خصائص هذه النماذج ما زالت غير متوافرة بدرجة كافية في الأجهزة الحكومية في المملكة.

وتختلـف هذه النتيجـة إلى حد ما مع ما توصلت إلية دراسـة العامري (١٩٩٧) والتي أشـارت إلى اهتمام الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض بنموذج العلاقات الإنسانية، والأهداف الرشيدة أكبر من اهتمامها بنموذج العمليات الداخلية والنظام المفتوح. وتختلف أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Barath, 2008) والتي توصلت إلى ابتعاد المدارس العامة في المجـر عن الخصائـص التقليدية للبيروقراطيـة واهتمامها بنموذج العلاقات الإنسـانية ونموذج النظام المفتوح.

٣/١/٥ نتائـج الدراسـة المتعلقة بتأثير المتغيرات الشـخصية والتنظيمية على متغيرات الدراسة ومناقشتها:

- أوضحت نتائج الدراسـة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسـطات درجات الموظفـين الذكور والموظفات الإناث في كل من مسـتوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبالتالي عدم وجود تأثير لمتغير النوع على كل متغير من هذه المتغيرات. وهذا يشـير إلى تشـابه تصورات الموظفين والموظفات في الأجهزة الحكومية لرصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي، ويعزى ذلك إلى أن البنى التنظيمية الحاكمة لهيكل الشـبكة الاجتماعية للموظفين والموظفات متشـابهة وواحدة. وكذلك أنظمة المعاني والتفسيرات المشتركة للأحداث والمشـكلات التنظيمية بين الموظفين والموظفات لا تختلف فيما بينهم طالما كان الأسـاس المعرفي متشـابهاً لدرجة ما. وتتفق هـذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسـة (محمـد، ٢٠١٢). كما تشـير النتائج إلى تشـابه تصورات الموظفـين والموظفات في الأجهزة الحكومية لممارسـة سـلوك المواطنـة التنظيمية، وتتفق هـذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسـة طحطوح (٢٠١٦)، ودراسـة نافع (٢٠١٢)، ودراسة الطبولي وآخرين (٢٠١٣) ودراسـة معمـري ومنصور (٢٠١٤)، والعزام (٢٠١٥). أيضـاً تعني هذه النتائج تشـابه تصورات الموظفين والموظفات فيما يتعلق بتقدير مسـتوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية، ويمكن تفسـير ذلك بأن الموظفين في الأجهزة الحكومية -على اختلاف نوعهم - يعملون في ظل مناخ تنظيمي متشابه إلى حد ما؛ مما يجعلهم على إدراك وفهم كامل لخصائص أجهزتهم الحكومية وبالتالي تكون تصوراتهم لمستوى فعالية هذه الأجهزة متشابهة.
- أوضحت نتائج الدراسـة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسـطات درجات أفراد عينة الدراسـة عند تصنيفهم وفقاً للمسـتوى الوظيفي (قيادات إدارية، وموظفين) في كل من رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية، وبالتالي عدم وجود تأثير لمتغـير المسـتوى الوظيفي عـلى كل متغير من هذه المتغيرات. وهذا يشـير إلى تشـابه

تقديرات كل من القيادات الإدارية والموظفين في الأجهزة الحكومية لرأس المال الاجتماعي التنظيمـي، وبالتـالي عدم وجود تأثير للمسـتوى الوظيفي على تقديـر رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، ٢٠١٢) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في اسـتجابات عينة الدراسـة حول واقع رأس المال الاجتماعي التنظيمي وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. كما تشير هذه النتائج إلى تشـابه تصورات القيادات الإدارية والموظفين في الأجهزة الحكومية لممارسـة سـلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود تأثير للمسـتوى الوظيفي على ممارسـة سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة طحطوح (٢٠١٦)، ودراسـة الأمين وتليـس (Elamin& Tlaiss, 2014)، ودراسـة العزام (٢٠١٥)، ودراسة نافع (٢٠١٢).

- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسـة عند تصنيفهم وفقاً للعمر في كل من مسـتوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وممارسة سـلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكوميـة في المملكة العربية السـعودية، وبالتالي عدم وجود تأثير لمتغير العمر على كل متغير من هذه المتغيرات. وهذا يشير إلى تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسة لرصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية باختلاف أعمارهم. كما تشير هذه النتائج إلى تشـابه تقديرات أفراد عينة الدراسـة في الأجهزة الحكومية لممارسـة سلوك المواطنة التنظيميـة عند تصنيفهم وفقاً للعمـر، وتتفق هذه النتيجة مع مـا توصلت إليه نتائج دراسـة (طحطوح، ٢٠١٦)، ودراسـة الأمين وتليس (Elamin& Tlaiss, 2014)، ودراسة العزام (٢٠١٥)، ودراسة نافع (٢٠١٢).

- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسـة عند تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمي في كل من مسـتوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية، وبالتالي عدم وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي على كل متغير من هذه المتغيرات. وهذا يشـير إلى تشـابه تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي عند تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمي. كما

تشـير هذه النتائج إلى تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسة في الأجهزة الحكومية لممارسة سـلوك المواطنة التنظيمية عند تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسـة (طحطوح، ٢٠١٦)، ودراسـة الأمين وتليـس (Elamin& Tlaiss, 2014)، ودراسة العزام (٢٠١٥)، ونافع (٢٠١٢). أيضاً تعني هذه النتائج تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسـة لمستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية عند تصنيفهم وفقاً للمؤهل العلمي.

- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفـراد عينة الدراسـة عند تصنيفهم وفقاً لسـنوات الخبرة في العمل في كل من مسـتوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وممارسة سـلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية، وبالتالي عدم وجود تأثير لمتغير سـنوات الخـبرة في العمل على كل متغـير من هذه المتغيرات. مما يعني تشـابه تقديرات أفراد عينة الدراسة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي الداخلي عند تصنيفهم وفقاً لسنوات الخبرة في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، ٢٠١٢). كما تشـير النتائج إلى تشـابه تقديرات أفراد عينة الدراسة في الأجهزة الحكومية لممارسة سـلوك المواطنة التنظيمية عند تصنيفهم وفقاً لسـنوات الخـبرة في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (طحطوح، ٢٠١٦)، ودراسة الأمين وتليس (Elamin& Tlaiss, 2014)، ودراسـة العزام (٢٠١٥)، ونافع (٢٠١٢). أيضاً تعني هذه النتائج تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسة للفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية عند تصنيفهم وفقاً لسـنوات الخبرة في العمل. وقد ترجع هذه النتائج إلى التباين الصغير بين سنوات الخبرة في العمل لدى عينة الدراسة.

٤/١/٥ نتائـج الدراسـة المتعلقة بتأثير رأس المـال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية ومناقشتها:

افترضـت الدراسـة في الفرضيـة البحثية الرئيسـية الخامسـة وجود تأثـير إيجابي دال إحصائياً لأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي المتمثلة في (البُعد العلاقاتي، والبُعد الإدراكي، والبُعـد البنائي) عـلى الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السـعودية

(مأخوذة بصورة إجمالية وبصورة فردية). وكشــفت نتائج الدراسة عن أن أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي لهــا تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية (مأخوذة بصــورة إجمالية)، وفسرت أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي الثلاثة مجتمعة ما مقداره (٦٣,٨٪) مــن التباين في الفعالية التنظيمية (مأخوذة بصورة إجمالية). كما أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكوميــة (مأخوذة بصورة إجمالية) وفقاً لمعاملات الانحــدار الجزئية المعيارية هو البُعد العلاقــاتي، يليــه البُعد البنائي، وأخــيراً البُعد الإدراكي. كما أظهرت نتائــج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة أن أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي لها تأثير إيجابي دال إحصائياً على كل بُعد من أبعاد الفعالية التنظيمية (مأخوذة بصورة فردية). وأشــارت النتائج التفصيلية إلى أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين كل من نموذج النظم المفتوحة، ونموذج العمليات الداخلية، ونموذج العلاقات الإنسانية هو البُعد العلاقاتي، يليه البُعد البنائي، وأخيراً البُعد الإدراكي. في حين كانت أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحســين نموذج الأهداف الرشــيدة هي البُعد الإدراكي، يليه البُعد العلاقاتي، وأخيراً البُعد البنائي.

وتتفــق هذه النتيجة مع الحجج النظرية لنظرية رأس المال الاجتماعي. كما تتفق هذه النتائــج مع ما توصلت إليه العديد من الدراســات الســابقة التي أكــدت على وجود تأثير إيجــابي دال إحصائياً لرأس المــال الاجتماعي التنظيمي على الفعاليــة التنظيمية وأبعادها ومنها دراســة حواجرة والمحاســنة (٢٠١٥)، ودراســة بدراوي والخفاجي (٢٠١٥)، ودراسة العطوي (٢٠٠٩)، ومن الدراسات الأجنبية (Song, 2016; Emhan, et. al., 2016; Ard, et al., 2015; Khalid& Khan, 2014; Salaran, 2010; Sahin, 2010).

وفي ضــوء هذه النتائج يمكن القول إنه كلما زاد مســتوى رصيــد رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأبعاده الثلاثة في الأجهزة الحكومية في المملكة زادت فعاليتها التنظيمية، ويمكن تفســير العلاقــة الإيجابية بين البعد العلاقاتي لــرأس المال الاجتماعــي التنظيمي والفعالية التنظيميــة بأن الموظفين الذين يكون لديهم ثقة متبادلة ينســقون فيما بينهم إنجاز المهام والأعمال، ونتيجة لذلك، يعملون معاً لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء التنظيمي وبالتالي

تحســين الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية. فالثقة بين أعضاء المنظمة تعزز الاعتقاد بأنهم جميعاً يســعون إلى تحقيق نفس الأهداف وتبادل المعلومــات وبالتالي تدعيم زملاء العمل وتنسيق الجهود التي بدورها تؤدي إلى الفعالية التنظيمية والأداء. والعكس صحيح حيــث إن الموظفين الذين لا يثقون في بعضهم البعض وتكون العلاقات المتبادلة فيما بينهم ضعيفة، يكون الأداء التنظيمي أقل. وفي هذا الصدد تشــير لينا وبيل (٢٠٠٦) أن الموظفين الذيــن لا يثقون ببعضهم البعض من المرجح أن تكون تصرفاتهم انتهازية وتتســم بالأنانية لتحقيــق مصلحتهم الذاتية. وأظهرت النتائج أن الفرضية النظرية بأن البعد العلاقاتي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي له تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية هو أيضاً صالح في الأجهزة الحكومية حيث الثقة هي واحدة من أهم الخصائص. كما أكد ناهابيت وغوشال (١٩٩٨) أن رأس المال الاجتماعي يســهل إنشــاء ونشر المعارف الجماعية داخل المنظمات. وقد أكد على أن المعارف الجماعية تســتمر لفترة أطول وتكون أكثر فائدة من المعرفة الفردية. فكل فرد يســهم في المعرفــة الجماعية داخل المنظمات. ومن ثم، قد تكــون للمعرفة الجماعية آثــار مهمة، خاصة فيما يتعلق بالأجهزة الحكومية من حيث الأداء والفعالية. فعندما يترك الموظفون ذوو الخبرة الأجهزة الحكومية للتقاعد أو أي سبب آخر، فإن المعرفة المهمة التي يمتلكونها والمتعلقة بالعمل والممارســات تذهب معهم، مما قد يؤثر ســلباً على أداء المهام وإنجازهــا. ومن ناحية أخرى، فإن بيئة العمل التي تشــجع المعرفــة الجماعية تجعل من المرجح أن تبقى المعلومات التي عند هؤلاء الموظفين في الأجهزة الحكومية حتى لو غادروا.

ويمكن تفســير التأثير الإيجابي للبعــد الإدراكي (المعرفي) لرأس المال الاجتماعي التنظيمي (الذي يشــير إلى وضع أهداف مشــتركة وتقاسم الرؤية والرســالة) على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية بأن الأفراد الذين يستخدمون الرموز والمفردات المشتركة في مكان العمل يكون لديهم فهم وتفســيرات مماثلة للمفاهيم التنظيمية والأحداث والتجارب التنظيمية، وتــؤدي هذه التفاهمات المشــتركة إلى تحســين الفعالية التنظيمية من خــلال تعزيز نقل المعرفة، وتعزيز التعلــم التنظيمي، وقبول المعايير وبالمثل، قد يكون لرأس المال الاجتماعي المعرفي وظائــف مهمة لأداء الأجهزة الحكومية حيث يمكن للموظفين الذين يســتخدمون اللغة والمفردات المشــتركة والذين لديهم رؤية مشــتركة تجنب ســوء الفهم والتفســيرات الخاطئة مما يســهم في جعل بيئة العمل تســاعد على التواصل الفعال وتبادل المعلومات،

وهــو أمر ضروري للأجهزة الحكومية لتحقيق الفعالية التنظيمية المرتفعة. وفي هذا الصدد ذكر (أدلر & كوون، ٢٠٠٢) أن رأس المال الاجتماعي المعرفي مهم لكي يتمكن الموظفون من تطوير تصورات مشــتركة حول الأهداف الجماعية وما ينبغي أن تنجزه الأجهزة الحكومية. وكما هو مقترح في الأدبيات، فإن الفهم المشــترك والرؤية بين الموظفين قد يقللان من حدة النزاع بينهما ويشجعهما على التركيز أكثر على الهدف التنظيمي بدلاً من التركيز على المصالح الفردية، فالحوافز المصممة بشكل غير مناسب على المستوى الفردي تؤدي في بعض الأحيان إلى تجاهل الموظفين للأهداف والغايات التنظيمية؛ لأن هذه الحوافز تشجعهم على متابعة المصالح الفردية، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تبادل المعلومات والتعاون.

كما يمكن تفسير التأثير الإيجابي للبعد البنائي (الهيكلي) لرأس المال الاجتماعي التنظيمي (ويشــير الجانب الهيكلي لرأس المال الاجتماعي إلى التفاعلات الرســمية وغير الرســمية بين الموظفين) عــلى الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكوميــة. إن رأس المال الاجتماعي الهيكلي يحســن نوعية المهام التي يؤديها الموظفون وجودة الخدمات ويزيد الأداء الابتكاري. وأن العلاقات الهرمية الأقل بين الموظفين في الأجهزة الحكومية تكشف عن علاقات رسمية وغير رسمية متكررة. والعلاقات المتكررة بين العاملين يزيد من الأداء التنظيمي.

واستنادا إلى هذه النتائج، يمكن القول إن الافتراض النظري لنظرية رأس المال الاجتماعي صحيح بين الثقافات.

٥/١/٥ نتائــج تأثيــر رأس المــال الاجتماعــي التنظيمي على ســلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية ومناقشتها:

افترضت الدراسة في فرضيتها البحثية الرئيسية السادسة وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لأبعاد رأس المال الاجتماعــي التنظيمي المتمثلة في (البُعد العلاقاتي، والبُعد الإدراكي، والبُعد البنائي) على ممارســة ســلوك المواطنة التنظيميــة للأجهزة الحكوميــة في المملكة العربية الســعودية (مأخوذة بصورة إجمالية وبصورة فردية). وكشفت نتائج الدراسة عن أن أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي لها تأثير إيجابي على ممارســة ســلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وفسرت أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي

الثلاثــة مجتمعة ما مقداره (١٦,٨٪) من التباين في ممارســة ســلوك المواطنــة التنظيمية (مأخوذة بصورة إجمالية). كما أوضحت نتائج الدراســة أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بمســتوى تحســين الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكوميــة (مأخوذة بصورة إجمالية) وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية المعيارية هو البُعد البنائي، يليه البُعد الإدراكي، وأخيراً البُعد العلاقاتي.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيســية السادسة أن أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي لها تأثير إيجابي دال إحصائياً على كل من بُعدي ســلوك المواطنة التنظيمية (مأخوذة بصورة فردية). وأشــارت النتائــج التفصيلية إلى وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لبعدين فقط من أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجــه نحو زملاء العمــل في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية، هما البُعد البنــائي، والبُعــد الإدراكي، في حــين لا يوجد تأثــير دال إحصائياً للبُعد العلاقاتي على ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل. كما أشــارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لبعدين فقط من أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في ســلوك المواطنة التنظيميــة الموجه نحــو المنظمة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية الســعودية، هما البُعد البنائي، والبُعد العلاقاتي، في حين لا يوجد تأثير دال إحصائياً للبُعد الإدراكي على ســلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

وتتفــق هذه النتيجة مع الحجج النظرية لنظرية رأس المال الاجتماعي. كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لرأس المال الاجتماعي التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها منها دراسات (Unni, 2016; Behotoee& Laden, 2015; Khodaei et al., 2013).

وفي ضــوء هذه النتائج يمكن القول إنه كلما زاد مســتوى رصيــد رأس المال الاجتماعي التنظيمي بأبعاده الثلاثة في الأجهزة الحكومية في المملكة زادت ممارسة وأداء سلوك المواطنة التنظيمية فيها، ويمكن تفســير هذه النتائج بأنه عندما يتم تشــجيع الموظفين على تكوين علاقــات فيما بينهم، بحيث تكون أكثر عفوية تؤدي إلى تكوين موقف إيجابي وخلق الرغبة لدى الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية على الرغم من تجاوز واجباتهم ومسؤولياتهم

الرسمية، وبالتالي عندما تسعى المنظمة إلى تعزيز رأس المال الاجتماعي لموظفيها سيتحسن سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً.

٦/١/٥ نتائج تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية ومناقشتها:

افترضت الدراسة في فرضيتها البحثية الرئيسية السابعة وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لبُعدي سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل) على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (مأخوذة بصورة إجمالية وبصورة فردية). وكشفت نتائج الدراسة عن أن لبُعدي سلوك المواطنة التنظيمية لهما تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وفسرت هذين البعدين معاً ما مقداره (٢٥,٤٪) من التباين في الفعالية التنظيمية (مأخوذة بصورة إجمالية). كما أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر البعدين أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين الفعالية التنظيمية وفقاً لمعاملات الانحدار الجزئية المعيارية هو بعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، يليه بُعدا سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السابعة أن لبعدي سلوك المواطنة التنظيمية لهما تأثير إيجابي دال إحصائياً على كل بُعد من أبعاد الفعالية التنظيمية (مأخوذة بصورة فردية). وأشارت النتائج التفصيلية إلى أن البُعد الأكثر أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين نموذج النظم المفتوحة هو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. أما أكثر البُعدين أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين كل من نموذج الأهداف الرشيدة، والعمليات الداخلية سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، يليه سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل. في حين كانت أكثر البعدين أهمية وقدرة على التنبؤ بمستوى تحسين نموذج العلاقات الإنسانية هي سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملاء العمل، يليه سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة نوح (٢٠١٣)، ودراسة مناصرية وبن حتو (٢٠١٥)، ودراسة العطوي (٢٠٠٩).

٧/١/٥ التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية:

افترضت الدراسة في فرضيتها البحثية الرئيسية الثامنة وجود تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية.

وأشارت النتائج إلى أن التأثير المباشر لرأس المال الاجتماعي التنظيمي (كمتغير كامن) على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية (كمتغير كامن) بدون تأثير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط يبلغ (٠,٧٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، بينما بلغ هذا التأثير في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط (٠,٦٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١). وتشير هذه النتائج إلى انخفاض التأثير المباشر لرأس المال الاجتماعي التنظيمي على الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية بعد إدخال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط مع بقاء الدلالة الإحصائية ثابته عند مستوى (٠,٠٠١) وفي المقابل ازدادت القوة التفسيرية للنموذج من (٠,٦٢٢) إلى (٠,٧٠١).

وهذا النتائج تعني وجود وساطة جزئية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية، وعليه فإن متغير سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية، وهذا يثبت صحة الفرضية البحثية الثامنة (H8).

٢/٥ توصيات ومقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي تساعد على زيادة رصيد رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية. ومن أبرز تلك التوصيات والمقترحات ما يلي:

- اتضح أهمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي كأحد المفاهيم الحديثة في علوم الإدارة في عمل المنظمات والأجهزة الحكومية وتعزيز فعاليتها التنظيمية؛ لذلك تقترح الدراسة

إنشاء إدارة أو وحدة أو قسم متخصص في كل جهاز حكومي تكون مهمته متابعة أنشطة الأجهزة الحكومية المرتبطة برأس المــال الاجتماعي التنظيمي والعمل على تعزيزه وذلك من خلال تشجيع إقامة الروابط، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتشجيع التعاون، وتنمية شبكات العلاقــات المفيدة والصــلات والروابط الإيجابية بين العاملــين وبعضهم البعض من جهة وبينهم وبين رؤســائهم من جهة أخرى، أيضاً وضع مؤشرات لقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي ووضع نظام للمكافأة عليه.

- تقــترح الدراســة ألا تعد الأجهــزة الحكومية في المملكــة العربية الســعودية رأس المال الاجتماعي التنظيمي شــيئاً ثانوياً وإهماله؛ لأنه يُعد جزءاً ضرورياً لإيجاد حلول جماعية لمعظم مشاكل العمل في المنظمات والمؤسسات الحديثة.
- توصي الدراســة بضرورة اهتمام الأجهــزة الحكومية بالاســتثمار في رأس المال الاجتماعي التنظيمي مثله مثل باقي أشــكال رأس المال الأخرى، والاســتفادة منه في تحســين الأداء والفعالية التنظيمية وذلك من خلال تشــجيع العاملين بها عــلى بناء العلاقات الإيجابية فيما بينهم من خــلال التأكيد على ضرورة العمل الجماعي، وفرق العمل في إنجاز المهام، وتوفير التقنيات والوســائل الملائمة لدعم بناء العلاقات وتشــكيل شــبكات العمــل مثــل البريد الإلكتروني وغرف المحادثة عبر الإنترنت وغيرها، وكـذلك العمل على توفير وســائل التسلية والترفيه والأندية الاجتماعية ومراكز رعاية أطفال العاملين وغيرها، مما يوفر مزيد من التفاعل وبالتالي بناء الروابط والصلات وتوسيع شبكة العلاقات الاجتماعية.
- تقترح الدراســة أن تعمل الأجهزة الحكومية على اســتغلال حقيقة أن الإنسان (الموظف) بطبعــة يبحث عــن القبول وإقامة العلاقات مع الزملاء ســواء في العمل أو خارج العمل وتوظيف ذلك لزيادة رأس المال الاجتماعي التنظيمي وتحقيق أهدافها وتحسين مستوى فعاليتها التنظيمية.
- تقترح الدراسة ضرورة العمل على أن يكون لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية فهم مشترك حول الأهداف والمهام التي تسعى هذه الأجهزة لتحقيقها وذلك من خلال أن يكون لكل جهار حكومي بالمملكة العربية الســعودية رؤية ورســالة واضحة ومحددة، وإتاحة الفرص للتلاقي بين العاملين للتفاعل وتبادل الأحاديث حول ما هو مهم في العمل وترتيب الأولويات وتحقيق التفاهم واكتساب اللغة المشتركة.

- توصي الدراسة بضرورة تزويد العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بالمعلومـات الكافية عن وظائفهـم والمهام المطلوب إنجازهـا، لإحاطتهم بكل ما يجري داخل الأجهزة الحكومية التي يعملون بها مما يؤدي إلى شـيوع الثقة وشـعورهم بالولاء وإحساسـهم بأهمية أداء أدوارهم؛ مما يسـاعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية بما ينعكس في النهاية على تحسين مستوى الفعالية التنظيمية للأجهزة الحكومية.
- تـوصي الدراسـة بضرورة اهتـمام الأجهزة الحكوميـة بالعمل على تنميـة روح المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال عقـد الندوات واللقاءات الداعمة لرفع درجة الوعي وزيادة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
- تشـجيع الموظفين على تبني سـلوك المواطنـة التنظيمية من خلال رفـع الروح المعنوية لهم والإشـادة بجهودهم التطوعية وتحفيزهم للاسـتمرار في أداء هذه السـلوكيات من خلال وضع ممارسة هذه السلوكيات ضمن نظام المكافآت الرسمية وجعله ضمن المعايير الأساسية فـي تقويم أداء العاملين.
- توصي الدراسـة المسـؤولين في الأجهزة الحكومية الاهتمام بمفهـوم العقد النفسي والذي يحـدد العلاقات الاجتماعية بين العاملـين وهذه الأجهزة، وعدم الاهتـمام فقط بالعقد الرسـمي مما يعزز الروابط والعلاقات بين الموظفين والأجهزة الحكومية مما يزيد العطاء وزيادة الإنتاجية.
- دور الوساطة الذي يقوم به سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية يشير إلى ضرورة اعتبار هذا السلوك قيمة تنظيمية تسعى الأجهزة الحكومية إلى ترسيخها في نفوس الموظفين والعمل على تنميتها وتشجيع العاملين على ممارسة هذا السلوك.
- من خلال نتائج اختبار النموذج المقترح توصي الدراسـة بضرورة الاسـتفادة من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة (رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيميـة، والفعالية التنظيمية) والتي ثبت أنها تتفاعل معاً إيجابياً بما يؤدي إلى تعزيز الفعاليـة التنظيمية في الأجهزة الحكومية، وذلـك من خلال اتباع منهجية علمية تتضمن

تعزيز ودعم العوامل والمتغيرات التي تضمنها النموذج للاســتفادة من تأثيراتها الإيجابية والتي تفوق تأثيراتها الفردية على الفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية.

- يمكن للباحثين الاســتفادة من الأدوات والمقاييس التي طورتها واستخدمتها هذه الدراسة في مجال رأس المال الاجتماعي التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

٣/٥ الدراسات المستقبلية المقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراســة من نتائج وتوصيات يقترح الباحث بعض الدراســات المستقبلية منها على سبيل المثال:

- واقع استثمار الأجهزة الحكومية في رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
- دور رأس المــال الاجتماعي التنظيمي في تحقيق الأجهزة الحكومية لدورها في تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).
- ركزت هذه الدراســة على دور رأس المال الاجتماعــي التنظيمي الداخلي، ولم تتناول رأس المال الاجتماعي التنظيمي الخارجي؛ لذلك تقترح الدراســة إجراء دراســة حول تأثير رأس المال الاجتماعي التنظيمي الخارجي على ســلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية.
- رأس المال الاجتماعي التنظيمي السلبي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة تأثير متغيرات وسيطة أخرى مثل الالتزام التنظيمي والتشارك المعرفي في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي والفعالية التنظيمية.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- آل زاهـــر، عـلي ناصر شـــتـوي (٢٠١١). سـلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل « العلوم الإنسانية والإدارية»، ١٢ (١)، ١-٦٣.
- أبو الخير، راوية حسن إبراهيم (٢٠١٦). مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- أبـو تايـه، بندر (٢٠١٢). أثـر العدالة التنظيمية على سـلوك المواطنة التنظيميـة في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٠ (٢)، ١٤٥- ١٨٦.
- أبو جاسر، صابرين. (٢٠١٠). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو زاهر، نادية (٢٠١٠م). محاولة لفهم إشـكالية رأس المال الاجتماعي. مجلة علوم إنسـانية، العدد ٤٦، السنة الثامنة.
- أبـو سـمعان، محمد ناصر راشـد (٢٠١٥). محددات العدالـة التنظيمية وعلاقتها بسـلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- أبـو شـعر، عبد الرازق أمـين (١٩٩٧). العينـات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعيـة. الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
- أبو عامود، محمد سـعد (٢٠٠٩). الإسـهام العلمي والعملي لرأس المال الأمريكي. مجلة الديموقراطية، العدد (٣٥)، ٦٦- ٧٦.
- أبوعلام، رجاء (٢٠١٠م). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. ط. ٣. مصر: دار النشر للجامعات.
- أحمد، بوشمال (٢٠١١). سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات -مدخل التحليل الاستراتيجي: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- أحمـد، محمـد عبدالرحمـن حسـن (٢٠١٦). قيم رأس المـال الاجتماعي وتطوير خدمـات الرعاية الاجتماعيـة بالمجتمعـات العمرانية الجديدة: دراسـة مطبقة على مدينة أسـيوط الجديدة. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للإخصائيين الاجتماعيين، ٤ (٥٦)، ص. ١٥-٩٤.

- إسماعيل، محمد؛ وجاسم، نبيل؛ وصبر، رنا. (٢٠١٢). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية الجامعة، العدد (٢)، ٢٠٩- ٢٣٠.
- الأحمدي، عائشة بنت سيف (٢٠١٦). أثر رأس المال الاجتماعي في التحصيل الدراسي مقارنة برأسي المال المادي والبشري لخريجات مرحلة الثانوية بمنطقة المدينة المنورة. مجلة دراسات – العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٣ (١)، ١٩٣-٢١١.
- البوق، لينا محمد. (٢٠١٤). إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الخميس، عبد الله (٢٠٠١). علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين- دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- الرّبيعة، صالح محمّد. (٢٠١٥). الشّفافيّة الإداريّة والمُواطنة التّنظيميّة في الجامعات السّعوديّة – رؤية تطويريّة مُقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كليّة التّربية، قسم الإدارة التّربويّة، جامعة الملك سعود، الرّياض.
- الرشيدي، عبدالونيس محمد (٢٠١٢). آليات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل رأس المال الاجتماعي السلبي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، ٦ (٣٣)، ٢١٩٧- ٢٣٠٠
- الرفاعي، كريمة السيد بنداري (٢٠١٥). تنمية رأس المال الاجتماعي. مجلة الخدمة الاجتماعية (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين)، العدد (٥٤)، ٣٦٥- ٣٩١.
- الرقاد، هناء خالد؛ وأبو دية، عزيزة (٢٠١٢). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠ (٢)، ٧٣٧- ٧٦٣.
- الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان (٢٠٠٧). العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- السروجي، مصطفى طلعت (٢٠٠٩). رأس المال الاجتماعي. ط. ١. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- السعود، راتب؛ وسلطان، سوزان (٢٠٠٨). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في

الجامعات الأردنية العامة وعلاقته مع بعض المتغيرات الديموجرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ٩ (٤)، ٣٤- ٥٧.

- الشمري، انتظار أحمد؛ والزهيري، كريم (٢٠١٣). أثر رأس المال الاجتماعي على حماية المال العام في المؤسسات الصحية: بحث على عينة من المؤسسات الصحية في دائرة صحة ديالى. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٩٧)، ٨٢- ٩٧.

- الشيباني، إلهام ناظم (٢٠١١). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٧ (٣٠)، ١٩٨- ٢١٤.

- الطائي، فيصل علوان (٢٠١٤). المكتبات العامة ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي: المكتبة المركزية في محافظة كربلاء أنموذجاً. مجلة جامعة كربلاء للعلوم الإنسانية، ١٢(١)، ١٤٦- ١٦٥.

- الطمبولي، محمد عبد الحميد؛ وكريم، رمضان سعد؛ والعبار، ابتسام علي حمزة (٢٠١٥). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. مجلة نقد وتنوير، العدد (٢)، ٦٥- ١٠٠.

- العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢) سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين. مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، ١٦ (٢)، ٤٣- ٦٢.

- العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٣). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، ١٧(٢)، ٦٧- ٨٣.

- العزام، زياد فيصل (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. مجلة دراسات- العلوم الإدارية، ٤٢ (١)، ١٠٣- ١٣٠.

- العزواي، شفاء محمد على؛ ويوسف، مروة بدر زيا (٢٠١٦). تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٩١)، ١٩٧- ٢٢١.

- العطوي، عامر حسين (٢٠٠٧). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس. مجلة القدس للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٠ (١).

- العطوي، عامر على حسين (٢٠٠٩). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي. مجلة دراسات إدارية جامعة البصرة، ٣ (٥)، ٣٦-٦٩.

- العنزي، سعد (٢٠٠٦). الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس مستقاة من تجارب الشركات العالمية الكبرى. مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، ١ (٢)، ص ١- ٢٤.

- العنزي، سعد علي (٢٠١٤). إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري، والتفوق التنظيمي. ط. ١، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- العنزي، سعد وحميد على أحمد الملا (٢٠١٥). إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١ (٨٤)، ١-٢٥.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح (٢٠٠٥). علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي: دراسة لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ٣٢ (٢)، ٣٩٢- ٤١٤.
- القريوتي، محمد. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي - دارسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان (الأردن): دار الشروق
- القيسي، فاضل حمد؛ والطائي، علي حسون (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة. الأردن: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان.
- الكفارنة، ميسرة محمود (٢٠١٥). دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة فلسطين دراسة تطبيقية لاتحاد لجان العمل الزراعي في قطاع غزة (٢٠٠١- ٢٠١٤). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- المحمدي، سعد على (٢٠١١). العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية: دراسة حالة عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس الدولية.
- المصري، علي خميس (٢٠١٢). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، الأردن.
- المعهد العربي للتخطيط (٢٠١٥). رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية: حالة الدول العربية. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- النجار، فايز جمعة؛ والنجار، نبيل جمعة؛ والزعبي، وماجد راضي (٢٠١٠). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. ط. ٢. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الهاشمي، بعاج (٢٠٠٨). دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
- الهلباوي، هشام عبد الرازق (١٩٩٨). دور المنظمات غير الحكومية في التنمية الريفية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- بدراوي، عبدالرضا فرج؛ والخفاجي، رشا مهدي (٢٠١٥). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء

التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، العدد (٣٦)، ٧٤-١٠٢.

- بشـير، أمل محمد عبـد الرحمن (٢٠١٦). دور العمل التطوعي في تعزيـز قيم رأس المال الاجتماعي: دراسـة حالة متطوعي جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- بنـات، ماهـر صالـح. (٢٠٠٢). الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسـطينية: دراسـة حالة للجامعة الإسلامية بغزة. غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.

- بوقصارة، منصور؛ ورشـيد زياد (٢٠١٥). الخصائص السـكومترية للنسـخة الجزائرية لمقياس توقعات الكفاءة الذاتية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ١ (١)، ٢٤-٥٢.

- تغيـزة، أمحمد (٢٠١١). اختبار صحة البنيـة العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق. بحث محكم، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض: السعودية.

- حمد، إسعاف (٢٠١٥). رأس المال الاجتماعي: مقاربة تنموية. مجلة جامعة دمشق، ٣١ (٣)، ١٣٩-١٦٢.

- حواجـرة، كامل محمد؛ والمحاسـنة، محمـد عبد الرحيـم (٢٠١٥). أثر رأس المـال الفكري (البشري والاجتماعـي) في أداء الأعـمال: دراسـة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مجلة دراسـات، العلوم الإدارية، ٤٢ (١)، ١٩-٤٣.

- حواس، أميرة. (٢٠٠٣م). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسـالة ماجسـتير غير منشـورة جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- حوالة، سـهير محمد؛ والشوربجي، هند سيد أحمد (٢٠١٤). رأس المال الاجتماعي بالتعليم: مقوماته ومعوقاته، دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية، العدد (٣)، ٥٠٧- ٥٤٦.

- خويـن، سـندس (٢٠٠٩). الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة: دراسـة مقارنة بـين الكليات العلمية والإنسانية بجامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٧٥).

- رحال، نور عادل (٢٠١٤). مؤسسات المجتمع المدني وإنتاج رأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من قيادات ومنتسـبي مؤسسـات المجتمع المدني في مدينة عمان- الأردن. رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- زغرب، نضال حسن خليل (٢٠١٦). الدور الوسيط للملكية النفسية الوظيفية على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسـلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة.

- زيدان، أشرف. (٢٠٠٦). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرين وقدرتهم على إحداث التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السلوكية وإدارة أهداف، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- سويدان، مجدي صابر (٢٠١١). إسهام رأس المال الاجتماعي في دعم عمليات البناء المؤسسي بمنظمات المجتمع. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ٦(٣٠)، ٢٦٥١- ٢٦٩٦.
- سويسي، عبد الوهاب (٢٠٠٩). المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم). الجزائر: دار النجاح للكتاب.
- شحاتة، صفاء أحمد (٢٠١٣). رأس المال الاجتماعي وإسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده في المجتمع. الكويت: مجلة حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، ٣٣(٣٧٩)، ٨- ١٦٦.
- طحطوح، عالية بنت إبراهيم محمد (٢٠١٦). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
- عاشور، سمير كامل؛ وسالم، سامية أبو الفتوح (٢٠٠٥). العرض والتحليل باستخدام الإحصاء التطبيقي المتقدم. القاهرة: دار الكتب القومية.
- عبد الحميد، إنجي محمد (٢٠٠٤). رأس المال الاجتماعي: نحو نظرية في البناء والفعل الاجتماعي، المجلة الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ٤١ (٢).
- عبد الحميد، إنجي محمد (٢٠٠٩). دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي: دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر. سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول، القاهرة، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية.
- عبد المولى، سمية أحمد علي (٢٠١٤). رأس المال الاجتماعي وإعادة توزيع الدخل في مصر. مجلة بحوث اقتصادية عربية، مصر، ٢١ (٦٥)، ٩٥- ١٢٠.
- عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٣). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
- عمري، عاشور أحمد (٢٠١٤). دور رأس المال الاجتماعي في مواجهة الفقر والاستبعاد: رؤية لتحقيق التماسك المجتمعي. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد (١٦)، ١١-٣٠.
- عودة، بلال كامل (٢٠١٤). دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٦(١١)، ٢٥٥- ٢٧٢.
- عون الله، صلاح الدين (١٩٨٧). مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد (٥٤).

- فرحات، غول (٢٠١١). إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية. الملتقي الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ١٣- ١٤ ديسمبر.
- فرهــودة، ولاء عبد الله سـعيد (٢٠١٤). درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشـاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٥). التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسـات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، أشرف السـعيد أحمد (٢٠١٢). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسـام الأكاديمية التربوية: دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٩ (٨٠)، ٢٩٨- ٢١٣.
- محمد، بشرى هاشم؛ وعثمان، آيسل حمدي (٢٠١٢). أثر سلوك المواطنة المنظمية في تحجيم الاتكالية الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٢).
- مسلم، على عبدالهادى (٢٠٠٢). تحليل وتصميم المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- معمري، حمزة؛ وبن زاهي منصور (٢٠١٤). سـلوك المواطنـة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (١٤)، ٤٣- ٥٤.
- مناصرية، رشـيد؛ وفريد بن ختو (٢٠١٥). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (٨)، ٢٠١٩- ٢٢٩.
- نافـع، وجيه عبد السـتار (٢٠١٢). أثـر العدالة التنظيمية والخصائص الشـخصية على أبعاد المواطنة التنظيمية: دراسـة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف. مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، ٢٦ (٢)، ٣٦٧- ٤٤٤.
- نـصر، محمد وجميل هـلال (٢٠٠٧). قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسـطينية. رام الله، فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).
- نوار، صالح (٢٠٠٦). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة. الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
- نـوح، علياء حسـني علاء الديـن (٢٠١٣). أثر الدعم التنظيمـي في أداء الشركات وسـلوك المواطنة التنظيمية: دراسـة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سـحاب. رسـالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

- هارون، سميرة. (٢٠١٤). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع الإداري بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

- هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٥). آليات تفعيل المواطنة التنظيمية في المدارس المصرية. مجلة التربية، العدد (١٤)، ١٠٣- ١٢٥.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية:

- Abdollahi S, Gorji M. (2014). The Relationship Between Social Capital and Organizational Citizenship Behavior in Universities. Advanced Research in Economic and Management Sciences. No. 17.

- Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, 27(1), 17–40.

- Al Arkoubi, Khadija & Elizabeth Davis (2013). Building Sustainable Organizational Social Capital: The Global Leadership Challenge, Global Journal of Management and Business Research, Volume XIII Issue IX Version I, pp. 10- 20.

- Ard, R. C., A. Nikpour, & S. C. Ard (2015). The Effect of Social Capital on Organizational Performance: The Mediating role of Employee's Job satisfaction. International Review of Management and Business Research, Vol. 4, Issue. 3, pp. 852- 860.

- Ariani, Dorothea Wahyu (2012). The Relationship between Social Capital, Organizational Citizenship Behaviors, and Individual Performance: An Empirical Study from Banking Industry in Indonesia. Journal of Management Research, Vol. 4, No. 2, p. 226-241

- Ashraf , Giti, and Suhaida bte Abd Kadir (2012): A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education. International Education Studies, Vol. 5, No. 2, pp 80-87.

- Aspin, L., (2004). Social Capital and Productivity: How might training affect a company's social capital? Does the literature indicate how this might happen and

whether we might expect a significant impact on productivity? Can these effects be measured? Teaching and Learning Research Programme, pp: 1-34.

- Bahar, M. and Kian, S.F. (2012). Theoretic study of social capital and effective factors. International Journal of Social Science Tomorrow, 1(4), 1-6.

- Baker, W. E. (2000). Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks. (1st Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Balduck, A. & Buelens, M., (2008). A Two-Level Competing Values Approach to Measure Nonprofit Organizational Effectiveness. working paper, Ghent University.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality & Social Psychology, 51, 1173-1182.

- Basirudin, N. B., Rohaida, B., Mokhber, M., and Abdul Rasid, S. Z., and Zamil, N. A. M. (2016). Organizational Citizenship behaviors in Public Sector: Does Job Satisfaction Play a Role. International Journal of Economics and Financial Issues, 6(S8), 376-381.

- Behtooee, L. (2016). A model for explanation of social capital in organizations, psychological empowerment, job involvement, and organizational citizenship behavior. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 3(5), 80-87.

- Bolino MC, Bloodgood JM. (2001). Organizational Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital. Academy of Management Proceedings.

- Bolino MC, Turnley WH, Bloodgood JM. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. The Academy of Management Review, 27(4):505-522.

- Cameron, Kim S. (1980). Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness. Organizational Dynamics, Vol.9, issue 2, pp.66- 80.

- Cameron, K. S. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in colleges and Universities. Academy of Management Journal, Vol.24, No.1, pp.25- 47.

- Cameron, K. S. and Whetten, D. A. (1983 b). Some Conclusions about

Organizational Effectiveness, In Cameron, Kim S. and David A. Whetten (Eds.), Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models, Academic Press, pp. 261- 277.

- Cameron, K. S. and Whetten, D. A. (1983A). Organizational Effectiveness: one Model or Several? In Cameron, Kim S. and David A. Whetten (Eds.), Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models, Academic Press, pp. 1- 24.

- Cameron, K. S. and Whetten, D. A. (1996). Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. In Handbook of Theory and Research, Vol. Xi, pp. 265- 306

- Cohen, D. and Prusak, L. (2001), "How to invest in social capital", Harvard Business Review, Vol. 79 No. 5, pp. 86-93.

- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, 94-120.

Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four Recommendations for Getting the Most from your Analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9

- Daft, R. L. (1992). Organization Theory and Design. 4th ed., West Publishing Co., United States of America.

- Dougherty, D., (2012), Organizational Social Capital and Public Service Performance. Journal of Management Studies, Vol. 5, No. 3, PP. 15-30.

- Eberle, S. (2003), The Impact of Civil Society on Government Performance. master thesis, Faculty of Law, University of Konstanz.

- Elamin, A. M. & Tlaiss, H. A. (2014). Exploring the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in the Islamic Saudi Arabian Context. Employee Relations, Vol. 37 No. 1, pp. 2-29

- Emhan, A., Tongur, A., & Turkolu, I. (2016) An Anajysis of the Social Capital, Organizational Capital, Organizational Commitment and Performance in the Public Sector of Southeastern of Turkey. Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 47, pp. 49-62.

- George, G.M., & Brief, A.B.,. (1992). Feeling cod doing cod: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. Psychological Bulletin, 2 (112), 310-329.
- Gönül, Ö. Ö., Tüzün, I⊠. K. and Gökog⊠lu, M. M. (2013). The Impact of External Social Capital on Human Resource Management Practices. International Journal of Human Resource Studies, Vol. 3, No. 4, p 27-44.
- Grootaert, Christiaan, (1998). Social Capital: The Missing Link?. Washington,D.C: World Bank, Sci Working Paper No.3.
- Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2015). Organizational citizenship behavior: An empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers. International Journal of Organizational Analysis, 23(2), 285-301.
- Hair, J. F. J., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2010). Multivariate data analysis (7 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, R. H. and Clark, J. P. (1980). An Ineffective Effectiveness Study and Some Suggestions for Future Research. The Sociological Quarterly, Vol.21, pp. 199- 134.
- Hamon, T. T. (2003). Organizational Effectiveness as Explained by Social Structure in A Faith- Based Business Network Organizations. Ph. D. dissertation, School of Leadership Studies, Regent University.
- Henri, Jean-Francois (2004). Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging The Gap. Management Finance, Vol.30, No.6, pp.93- 123.
- Kalleberg, A., Appelbaum, E., Sleigh, S., & Schmitt, J. (2004). Social capital in the workplace: Trust, knowledge sharing, and citizenship behaviors among the machinists. Retrieved from http://www.cww.mtgers.edu/dataPages/IAMSocialCapitalIRRA20
- Kapucu, N. (2006). New Public Management: Theory, ideology, and practice. In Farazmand, A., & J. Pinkowski (Eds.), Handbook of globalization and public administration (pp. 889–902). New York: Marcel Dekker.
- Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). Internal public relations, social capital and the role of effective organizational communication. In C. H. Botan, & V. Hazleton

(Eds.), Public relations theory II (pp. 311–338). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Kolade, O.J., Oluseye, O., & Omotayo, O. (2014). Organizational Citizenship Behavior, Hospital Corporate Image and Performance. Journal of Competitiveness, 6(1), 36-49.
- Lambert, S.J. (2006). Both art and science: Employing organizational documentation in workplace-based research. In Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E.E., and Sweet, S. (Eds.). The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Leana, C.R, Pil F.K. (2006). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools. Organization Science, 17(3).
- Leana CR, Van Buren HJ. (1999). Organizational social capital and employment practices. Academy of Management Review, 24:538-555.
- Lee, D. (2004). Competing Models of Effectiveness in Research Centers and Institutes in The Florida State University System: A Data Envelopment Analysis, Ph. D. dissertation, College of Social Science, The Florida State University.
- McElroy, M. W. (2002). Social Innovation Capital. Journal of Intellectual Capital, 3(1), 57-68.
- Mesbahi, M. (2017). Mediator role of social capital and organizational commitment in the relation of service-oriented motivation and organizational citizenship behavior. World Scientific News, 64, 54- 68. Retrieved from www. Worldscientificnews.com
- Milana, E. & Maldaon, I. (2015). Social Capital: A Comprehensive Overview at Organizational Context. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 23(2), pp. 133-141.
- Mohammad S. N. A., Reza M. A., Hassan K. A. R. (2013). the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Social Capital in Higher Education Centers (Public, Private and Azad) of Guilan Province. Research in Business, 5 (4).
- Mohammad, J., Habib, F. Q. and Alias, M. A. (2011). Job Satisfaction and

Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions. Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, 149–165.

- Monge, P., Heiss, B. M., & Margolin, D. B. (2008). Communication network evolution in organizational communities. Communication Theory, 18(3), 449–477.

- Nahapiet J, Ghoshal S. (1998). Social Capital, Intellectual capital and the organizational advantage. Academy of management Review, 23(2):242-260.

- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. American Review of Public Administration, 30 (1), 87–109.

- Oreily, C., & Chatman, J. (1988). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization of Prosocial Behaviour. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.

- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.

- Portes, A. (1995). Economic Sociology and the sociology of Immigration: A conceptual over View. In: Ethnicity, and Enter prenecurship, Alegandro ports (Ed.), The Economic Sociology of Immigration: Essays on Networks. New York: Russell sage Foundation. (pp.1-43).

- Putnam, R (2000). Bowling alone: The collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.

- Quinn R. E. and Cameron K. S. (1983). Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. Management Science, Vol.29, No.1, pp. 33-51.

- Quinn, R. E., & J. Rohrbaugh (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. Public Productivity Review, 5, 122-140.

- Quinn, R. E., & J. Rohrbaugh (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29(3), 363-377.

- Robbins, S., (1999). Organization Theory, Structure, Design and Applications. 3rd. Englewood Cliffs: Prentice Hall, inc..

- Robbins, S. (2001). Organizational Behavior. ninth edition, Englewood Cliffs, NewJersey, Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2012). Organizational Behavior. (15th ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Sahin, ISMAIL (2010). Organizational Social Capital and Perceived Performance of Drug LAW Enforcement Departments: A Case Study in TURKEY. Ph.D Dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida.
- Salaran, M. (2010). Research Productivity and Social Capital in Australian Higher Education. Higher Education Quarterly, Vol. 64, No, 2, pp. 133- 148.
- Scheid, Teresa L. and James R. Greenley (1997). Evaluations of Organizational Effectiveness in Mental Health Programs. Journal of Health and Social Behavior, vol.38, No.4, pp. 403- 426.
- Sekaran, Uma (1998): Research Methods for Business: A Skill Building Approach. John Wiley and Sons , InC
- Serageldin, I. and Grootart, C. (1997). Defining Social Capital: An integrating review. Washington, D.C, The World Bank, PP80- 83.
- Sharifian S. M. (2001). Social Capital: Basic Concepts and Theoretical Frameworks. Journal of Social Welfare, 1(2): 5-18.
- Silkoset, R. (2012). Negative and Positive Effects of Social Capital on Colocated Firms' Withholding Efforts. European Journal of Marketing, Vol. 47 No. 1/2, pp. 174-197.
- Song, J. H. (2016). The Effect of Social Capital on Organizational Performance in Different Cultures: A Cross-National Comparison of the United States and South Korea. FIU Electronic Theses and Dissertations. 2613. http://digitalcommons.fiu.edu/etd/2613
- Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, (1999). Strategic Management: Concepts & Cases. 9th-Ed, Irwin.
- Unni, A. S. V. (2016). A Study of Relationship between Social Capital and

Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Managerial Studies and Research, Vol. 2, Issue 4, PP 76-8

- Villena, V.H., et al. (2011). The Dark Side of Buyer–Supplier Relationships: a Social Capital Perspective. J. Operations Management. doi:10.1016/j.jom.2012.11. 001.
- Whetten, D. A. and Cameron, K. S. (1994). Organizational Effectiveness: Old Models and New Constructs. in Jerald Greenbery and Lawrence Erlbaum Associates (Eds.): Organizational Behavior. The State of Science, Jerald Greenbery and Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, pp.135-153.
- Willem, A., & Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. Human Relations, Volume 59(10): 1343–1370
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17(3), 601–617.
- Zammuto, Raymond F. (1984):A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness, Academy of Management Review, Vol.9, No. 4, pp. 606- 616.
- Zhang, Y., Liao, J. & Zhai, J., (2011). Research on the Organizational Citizenship Behaviors Continuum and Its Consequences. Business Research China, Vol. (5), No. (3), pp. 364- 379.

ملحق رقم (١)

الاستبانة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

في البـدء أود أن أتقـدم لكم بجزيل الشـكر والعرفان لتفضلكـم بالإجابة على فقرات الاسـتبانة التي بين أيديكم. حيث يقوم الباحث بإجراء دراسـة حول رأس المال الاجتماعي والفعالية التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

آمـل التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاسـتبانة بدقـة وعناية، مع ملاحظة أن المعلومات التي سـوف تقدمونها سـتكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع العلم أنه ليس هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة بل الإجابات تعبر عن آرائكم.

أولاً- البيانات الأولية:

اسم جهة العمل: ....

النوع ( ) ذكر ( ) أنثى

العمر ( ) أقل من ٣٠ سنة ( ) ٣٠-٣٩ سنة ( ) ٤٠-٤٩ سنة

( ) ٥٠ سنة فأكثر

المستوى التعليمي ( ) ثانوية عامة فأقل ( ) دبلوم بعد ثانوي

( ) جامعي ( ) فوق جامعي

المستوى الوظيفي ( ) مدير عام ( ) مدير إدارة

( ) رئيس قسم/ وحدة ( ) موظف

الخبرة في العمل ( ) أقل من ٥ سنوات ( ) ٥-٩ سنوات

( ) ١٠-١٤ سنة ( ) ١٥ سنة فأكثر

ثانياً- الرجاء قراءة هذه العبارات جيدًا ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك

الرمز	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
A1	لدي الثقة في أن زملاء العمل سيقدمون لي يد المساعدة إذا احتاج الأمر.					
A2	لدي الثقة في اهتمام الإدارة بحاجاتي الشخصية في العمل.					
A3	يمكنني الاعتماد على زملاء العمل في تسهيل أداء مهام وظيفتي.					
A4	أثق في المعلومات الواردة من الإدارة العليا في جهة عملي.					
A5	بشكل عام في جهة عملي يتم التعامل مع الموظفين بنزاهة واحترام.					
A6	في جهة عملي يتم حل النزاعات بين العاملين بطريقة عادلة ومنصفة.					
A7	ما تحققه جهة عملي من نجاح هو نجاح لي أيضاً.					
A8	نستخدم أنا وزملاء العمل نفس المفردات اللغوية والمصطلحات.					
A9	نتشارك أنا وزملاء العمل نفس الطموحات في العمل.					
A10	نتشارك كزملاء عمل في نفس الرؤية لما ينبغي أن تحققه جهة عملنا.					
A11	أشترك مع زملاء العمل في الرؤية حول كيفية تطوير جهة عملنا.					

الرمز	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
A12	نتفق أنا وزملاء العمل دائماً على ما هو مهم في العمل.					
A13	لدي إلمام بالقواعد الفنية والمصطلحات التي يستخدمها زملائي في العمل.					
A14	نفسر أنا وزملاء العمل الأحداث والتجارب التنظيمية بطريقة متماثلة.					
A15	لدي علاقات قوية مع مديري المباشر في العمل.					
A16	يفي زملاء العمل دائماً بوعودهم لبعضهم البعض.					
A17	في علاقتي مع زملاء العمل نتجنب ما يمكن أن يلحق الضرر بمصالحنا.					
A18	أعمل مع زملاء العمل بطريقة جماعية لحل المشكلات المرتبطة بالعمل.					
A19	أتواصل مع زملاء العمل عبر العديد من وسائل الاتصال الحديثة.					
A20	لدي علاقات قوية مع الزملاء بالإدارات والأقسام الأخرى في جهة عملي.					
A21	يتبادل العاملون عن طيب خاطر المعلومات مع بعضهم البعض.					

ثالثاً- الرجاء قراءة هذه العبارات جيدًا ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك

الرمز	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
B1	أحاول إنجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد.					
B2	ألتزم بقواعد وتعليمات جهة عملي وإجراءاتها الرسمية.					
B3	أواظب على الحضور إلى العمل وحريص على عدم التغيب.					
B4	أركز على الجوانب الإيجابية في العمل أكثر من الجوانب السلبية.					
B5	أحرص على عدم إضاعة الوقت في الشكوى من الأمور الروتينية.					
B6	لا أميل إلى المبالغة والتهويل من مشكلات العمل التي تواجهني.					
B7	أحرص على متابعة كل أنشطة جهة عملي باهتمام بالغ.					
B8	أزود الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم.					
B9	أحرص على احترم حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين.					
B10	أتشاور مع الزملاء الآخرين قبل أن أبادر بأي تصرف قد يؤثر عليهم.					
B11	أساعد زملائي في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير.					
B12	أقوم بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم عن العمل.					
B13	أقوم بمساعدة وتوجيه زملاء العمل الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.					

رابعاً- الرجاء قراءة هذه العبارات جيدًا ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك

الرمز	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
C1	يزداد عدد الموظفين باستمرار لسد احتياجات التوسع في مهام جهة عملي.					
C2	تقدم جهة عملي خدمات متميزة تدعم حاجتها لمزيد من المخصصات المالية.					
C3	لدى جهة عملي المرونة الكافية لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة.					
C4	تولي جهة عملي اهتماماً كبيراً بالعاملين المؤهلين علمياً.					
C5	تتكيف جهة عملي مع التغيرات الجديدة بصورة جيدة.					
C6	تهتم جهة عملي بتلبية كافة احتياجات عملائها المتغيرة.					
C7	تحفز جهة عملي العاملين على تجريب أساليب حديثة في أداء المهام.					
C8	تتميز الخدمات التي تقدمها جهة عملي بالجودة النوعية.					
C9	حجم العمل المنجز في جهة عملي كبير جداً.					
C10	أهداف جهة عملي محددة بدقة وواضحة لكل المستويات التنظيمية.					
C11	نشارك كعاملين في صياغة وتحديد أهداف جهة عملنا.					
C12	تحدد جهة عملي أهدافها وفقاً لأولويات العمل المناط بها.					
C13	تلتزم جهة عملي التخطيط في جميع أعمالها.					
C14	تحقق جهة عملي أفضل استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.					

الرمز	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
C15	يتم مراجعة إنجاز المهام بانتظام للتأكد من مطابقتها للمعايير المحددة.					
C16	يدرك كل فرد من العاملين نطاق مسؤولياته الوظيفية بوضوح.					
C17	يتميز الأداء في جهة عملي بالاستقرار والسلاسة					
C18	تؤكد الإدارة في جهة عملي على التوثيق الرسمي في كل أعمالها.					
C19	يتم تنفيذ جميع الأعمال في جهة عملي وفقاً لنظام اتصالات واضح.					
C20	تستفيد جهة عملي من تقنية نظم المعلومات في تنفيذ أعماها.					
C21	قنوات الاتصال في جهة عملي جيدة.					
C22	تؤكد جهة عملي على التطوير المهني لجميع العاملين.					
C23	تتيح جهة عملي فرصاً تدريبية متنوعة لجميع العاملين بها.					
C24	تعزز جهة عملي عمليات التطوير الذاتي للعاملين.					
C25	تقدر جهة عملي الجهود التي يبذلها العاملون من خلال نظام مكافآت مرن.					
C26	هناك جو من الإخاء يسود العمل داخل جهة عملي.					
C27	في جهة عملي يتم اتخاذ القرارات بطريقة جماعية.					
C28	تهتم الإدارة بمعالجة النزاعات الشخصية بين العاملين.					

شاكر ومقدر تعاونكم،،

الباحث في سطور

الدكتور/ طارق عطية عبدالرحمن

- حصل على درجة الدكتوراه من جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٧ م.
- تدرج منذ تخرجه من الجامعة في سلك التدريس بالجامعة حيث عمل معيداً ثم مدرساً مساعداً، ثم أستاذاً مساعداً، ثم أستاذاً مشاركاً بجامعة كفر الشيخ عام منذ عام ٢٠١٣م وحتى الان، وحالياً يعمل أستاذاً مساعداً بمركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- قام بكتابة ونشر أكثر من (٢٩) بحثاً علميا نُشرت في مجلات علمية محكمة مصرية وعربية، وعالمية (indexed scoups journals)، ومؤتمرات علمية محلية وإقليمية تناول فيها عدداً من موضوعات الاهتمام.
- قام بتأليف عدد من الكتب المحكمة منها على سبيل "دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية" ٢٠١٣. كما قام بإنجاز عدد من الأعمال العلمية المترجمة منها ترجمة كتاب بعنوان (:SAMPLING ESSENTIALS Practical Guidelines for Making sampling Choices.) من منشورات "SAGE Publication, Inc, 2012" تحت عنوان " أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية: مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختيارات العينة البحثية" في عام ٢٠١٥م.
- شارك في تنفيذ العديد من البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية بمعهد الإدارة العامة بالرياض منذ عام ١٤٣١ هـ وحتى الان، منها على سبيل المثال أساليب البحث العلمي، وتصميم الاستبانة، وتصميم المسوح الإحصائية، والأساليب الإحصائية في الدراسات الميدانية، وتحليل العلاقة بين المتغيرات. بالإضافة إلى التدريب على البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات في البحوث الاجتماعية منها (SPSS)، وبرنامج (AMOS)، والتحليل باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (structural equations modeling "SEM").
- تصميم ومراجعة عدد من الحقائب التدريبية والبرامج والحلقات التدريبية والملفات

العلمية للمقررات الدراسية والتدريبية بمعهد الإدارة العامة عام منذ عام ١٤٣١هـ وحتى الآن.

- تقديم العديد من الاستشارات العلمية والإحصائية ودعم الباحثين في مجال منهجية البحث العلمي والتحليل الإحصائي للبحوث الميدانية التي يشارك بها المعهد ومنسوبيه في المجلات العلمية والندوات واللقاءات والمؤتمرات العلمية داخل المملكة وخارجها.
- شارك في عدد من المشروعات البحثية كباحث رئيس (PI) أوباحث مشارك (COI) الممولة من عدد من الجهات منها جامعة كفر الشيخ، وجامعة طنطا بجمهورية مصر العربية، وجامعة الملك خالد، وجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية.
- شارك في العديد من المشروعات البحثية والمشروعات التنموية الوطنية بجمهورية مصر العربية والتي تم تنفيذها في الفترة من عام ٢٠٠٠ م. وحتى عام ٢٠١٠ م. بالتعاون بين جامعة طنطا وجامعة كفر الشيخ وكل من وزارة التنمية المحلية، والبنك الدولي، ومنظمة الفاو FAO.
- المشاركة كعضو في لجنة البحوث العلمية بمعهد الإدارة العامة بالرياض لعدة دورات. كما شارك كعضو هيئة تحرير مجلة "الإدارة العامة" التي يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض كل ثلاثة شهور لدورتين متتاليتين.
- شارك كعضو تنفيذي بمشروع الجودة والاعتماد في جامعة كفر الشيخ في الفترة من ٢٠٠٧م. حتى عام ٢٠١٠م. وعضو فريق معيار البحث العلمي في فرق عمل التقويم الذاتي المؤسسي ضمن مشروع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بمعهد الإدارة العامة بالرياض ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.
- عضو فريق إعداد وكتابة تقرير الدراسة الذاتية (SSR) للاعتماد المؤسسي لمعهد الإدارة العامة وفقاً لمتطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- محكم معتمد لدى عدد من الجهات والمجلات العلمية في مصر والمملكة العربية السعودية، كما شارك في تقييم البحوث - محور الإبحاث الإنسانية والاجتماعية-بالمؤتمرين العلميين السادس والسابع لطلاب وطالبات التعليم العالي للعام الجامعي بجامعة الأمير سلمان بن عبد العزيز (الأمير سطام بن عبد العزيز حالياً).

- قام بالإشراف على عدد من طلاب الدراســات العليا لدرجتي الماجستير والدكتوراه حصلوا جميعا على درجاتهم العلمية.
- حضور واجتياز العديد من الدورات والبرامج التدريبية ضمن برنامج تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعتي طنطا وكفر الشيخ (FLDP)، ومعهد الإدارة العامة بالرياض.
- عضو بالجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، جامعة عين شمس، القاهرة، وعضو بنادي أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ وجامعة طنطا، جمهورية مصر العربية.
- حاصل على عدد من شــهادات الشكر والتقدير من عدة جهات في مصر والمملكة العربية السعودية.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

هذا البحث

يؤدي التفاعل بين كل من الجوانب الإنسانية والاجتماعية والجوانب التقنية في المنظمات والأجهزة الحكومية إلى تحقيق التوازن في الجوانب التنظيمية للعملية الإدارية مما يؤدي إلى تحسين فعاليتها. وهناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين على أن إصلاح القطاع العام يبدأ بتحسين فاعلية وأداء الأجهزة الحكومية، وتطوير مواردها البشرية، واكتساب ثقة العملاء والمجتمع. وقد ظهرت وتطورت اتجاهات ومفاهيم جديدة في الفكر الإداري المعاصر تؤكد على ذلك من أبرزها مفهوم المواطنة التنظيمية ومفهوم رأس المال الاجتماعي باعتبارهما أداتين تستطيع من خلالهما المنظمات مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها.

وقد ازداد الاهتمام بمفهوم رأس المال الاجتماعي -والذي يعكس العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها، والثقة المتبادلة المبنية على القيم والمعايير الحاكمة لعمل الجماعة- في بيئة الدراسات الإدارية نتيجة للتغيرات والتحولات الاجتماعية واسعة المدى التي تشهدها المجتمعات خلال العقدين الماضيين، والتحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي، واعتبار رأس المال الاجتماعي أحد الموارد النادرة .

ومع إعلان المملكة العربية السعودية لرؤيتها (٢٠٣٠) وتأكيدها على أهمية دور العنصر البشري المتمثل بالأفراد وجماعات العمل باعتبارهم القوى المؤثرة في تشكيل حركة هذا التحول ومواجهة التحديات من خلال ما يقومون به من مهام، فإن الاهتمام بالتزامهم وأدائهم لمهامهم الرسمية (المنصوص عليها في الوصف الوظيفي) وغير الرسمية (السلوك الإضافي أو سلوك المواطنة التنظيمية) ضمن الشبكة الاجتماعية أصبح من أولويات عمل الأجهزة الحكومية. لذلك أصبحت هناك حاجة ملحة لقياس وتقييم فعالية الأجهزة الحكومية بهدف تدعيمها وتدعيم إدارتها بشكل يساعد على زيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف المنوطة بها للإسهام بفعالية في تحقيق رؤية (٢٠٣٠).

والسؤال الذي يطرحه هذا البحث يدور حول كيفية إسهام رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعالية الأجهزة الحكومية السعودية في ظل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق ذلك تم توظيف نظرية رأس المال الاجتماعي، بالإضافة إلى أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)؛ لبناء واختبار نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعالية الأجهزة الحكومية.

وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج والتوصيات المهمة التي يمكن أن تسهم في تفعيل المبادرات ذات العلاقة بدور الاجهزة الحكومية في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠).



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٩هـ